



UNIVERSIDAD NACIONAL ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Psicología

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO: UNA
INTERACCIÓN CRÍTICA EN LA EXPERIENCIA LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE RHONA S.A. SUCURSAL VIÑA DEL MAR**

Tesis de grado para optar al título de Psicólogo

Magister en Psicología Clínica

Mención Psicología Organizacional

Autor:

Matías-Andrés Serrano Figueroa

Profesor guía:

Claudio Enrique Donoso Montero

VIÑA DEL MAR – CHILE

2017

Resumen Seminario de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de tipo transversal, puesto que se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único.

El tipo de diseño de esta investigación es de carácter cualitativo, puesto que el interés de la misma radica en comprender cómo es que el compromiso organizacional en la experiencia de vinculación de los trabajadores¹ de RHONA S.A. con la misma organización, en términos de significados, permite y articula una decisión en el contexto de la rotación laboral. Para ello se propone al contrato psicológico como una herramienta de análisis e intervención que le permite a las organizaciones sacar ventajas competitivas a través de la retención del talento.

En esta tesis se describe la relación laboral entre trabajadores y organización, además se analizan los significados que elaboran los trabajadores con su organización y por último se categorizan, los significados, para su posterior comprensión y reflexión.

En términos generales, la investigación llega a la conclusión de que en la experiencia de los trabajadores de RHONA se evidencia un Contrato Psicológico Relacional. Este establece un compromiso organizacional resiliente determinado por el componente de la lealtad.

Palabras claves: Compromiso organizacional, Contrato psicológico, relación laboral, significados, experiencia, vínculo laboral.

¹ El término hace referencia al nivel organizacional de ejecutivos. Lo anterior se utiliza para facilitar la comprensión al lector debido a que es un término socialmente más utilizado

Para mi tata Jorge...
*Mi primer angelito en el cielo**

Agradecimientos

Quiero agradecer a cada una de las personas que de alguna u otra forma se mantuvieron presentes en este proceso tan importante en la vida de todo estudiante.

Me gustaría comenzar ofreciendo mis más genuinos agradecimientos a mi familia por brindarme la posibilidad de estudiar una carrera universitaria. Papá, mamá y hermano gracias, gracias por toda la contención y apoyo durante estos seis años, pero sobre todo gracias por invitarme a perseguir mis sueños sin límite y hacerme creer siempre que lo imposible sólo se demora un poco más.

A mi compañera de aventuras, Loreto. Gracias por acompañarme en este camino que sin duda no estuvo exento de adversidad, pero que con tu apoyo, cariño y críticas constructivas se hizo posible.

A mis compañeros y amigos de carrera. Gracias por otorgarme la posibilidad de conocerlos y por entregarme la oportunidad de compartir juntos experiencias imborrables en el tiempo. Lamento si en algún momento herí a alguien, no fue mi intención.

A mis compañeras y amigas de sección de seminario. Gracias por toda la simpatía y apoyo durante el proceso

A RHONA por brindarme la posibilidad de realizar esta investigación en su organización. Así mismo a los trabajadores participantes del grupo de discusión de la misma organización por su colaboración, motivación y entusiasmo en su participación y, sin lugar a dudar, al equipo de Personas de RHONA, por todo el cariño y apoyo brindado en todo momento.

A todos mis profesores y profesoras del colegio y de universidad, gracias. Gracias por atreverse a formar a la gente que el mundo necesita. Gracias por su entrega y pasión por lo que hacen, pero sin duda gracias por entregarme una parte de su alma para terminar este proyecto y para desempeñarme en cada aventura que emprendo.

Por último, pero no por eso menos importante, quisiera manifestarle mis más legítimos agradecimientos a Claudio Donoso Montero por su gran entrega, paciencia y carisma para apoyarme en este proyecto. Gracias profesor una vez más por creer en mí y en este proyecto. En resumen, Claudio, permíteme agradecer tu valentía por colocarte la capa de superhéroe, retroalimentarme constantemente y ser un apoyo elemental para esta gran etapa de cierre. ¡Eres un gran docente guía!

Gracias a todos y todas...

Mati.

ÍNDICE	PÁGINA
Resumen.....	1
Agradecimientos.....	3
 Capítulo 1	
1. Planteamiento del Problema.....	7
1.1. Pregunta de investigación.....	10
2. Tema de investigación, pertinencia y relevancia.....	11
3. Objetivos.....	16
3.1. Objetivo General.....	16
3.2. Objetivos Específicos.....	16
4. Tipo de diseño.....	17
 Capítulo 2	
5. Marco teórico.....	18
5.1. Nuevo convenio laboral.....	18
5.2. Relación laboral.....	19
5.3. Contrato Psicológico.....	23
5.4. Compromiso organizacional.....	28
5.5. Ejecutivos.....	31
 Capítulo 3	
6. Marco metodológico.....	35
6.1. Perspectiva epistemológica.....	35
6.2. Diseño de investigación.....	35
6.3. Método de investigación.....	36
6.4. Unidad de información.....	36
6.5. Técnica de producción de información.....	37
6.6. Técnica de análisis.....	38

Capítulo 4

7. Dimensión ética.....	39
8. Cronograma.....	41

Capítulo 5

9. Resultados y análisis de datos.....	43
9.1. Codificación abierta.....	45
9.2. Codificación Axial.....	56
9.3. Codificación Selectiva.....	63

Capítulo 6

10. Discusión y conclusiones.....	66
11. Reflexiones.....	72
11.1. Utilidad del enfoque metodológico.....	72
11.2. Aporte a la psicología organizacional.....	72

Capítulo 7

12. Referencias bibliográficas.....	75
13. Anexos.....	80

Planteamiento del Problema

El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un trabajador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad. (Edel, García y Casiano, 2007)

La recesión económica se ha ido instalando en muchos países y se ha agravado la crisis de confianza hacia las organizaciones. Los empleados han ido buscando su confianza y, por tanto, su compromiso en fundamentos más sólidos y estables que en las empresas (Cohen 2009 en Ruiz de Alba Robledo, 2013).

Lo anterior ha hecho que los trabajadores dediquen sus esfuerzos a encontrar puestos de trabajo que no sólo les den réditos económicos a cambio de su compromiso, sino que además, busquen organizaciones donde esa confianza, ese bienestar encuentre elementos concretos donde poder asentarse.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y cols, 1999 en Edel, García y Casiano, 2007).

Arce en Edel, García y Casiano (2007) menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en

el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular los ha llamado compromiso organizacional. Además sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

Por otra parte el grado de implicación de un trabajador con su organización muestra de alguna u otra forma el acuerdo de él mismo con la visión, misión y objetivos de la organización.

En ese sentido, Davis y Newstrom (1999) en Edel, García y Casiano (2007) agregan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución.

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, ya que mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie.

La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel y cols en Edel, García y Casiano, 2007).

El gran reto actual de la dirección y gestión del capital humano radica en crear herramientas útiles, como foco de intervención, mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el

tiempo.

El Compromiso Organizacional, por tanto, puede ser uno de los mecanismos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure y Böhr, 2003). Sin embargo en las lógicas organizativas actuales, comprometer a un trabajador con su organización se hace cada vez más complejo por la oferta laboral que existe y por las condiciones laborales que hoy ofrece la globalización. Una buena remuneración parece no ser suficiente porque los ejecutivos, especialmente los trabajadores más jóvenes, esperan mucho más de sus jefes y de las empresas. En ese sentido es clave que las organizaciones desarrollen programas que permitan balancear el trabajo con la vida personal, como factor clave para la retención del talento.

El Banco Central indica que Chile es uno de los países con mayor rotación laboral de la OCDE: 37%. La rotación laboral, medida como el promedio entre la tasa de entradas y salidas anual entre 2005-2014, es de 37%. Es decir, en promedio, poco menos del 40% de los trabajadores en una empresa corresponden a nuevas contrataciones durante el año, mientras que un porcentaje similar constituyen salidas de la empresa. (Albagli, Chovar, Luttini, Madeira, Naudon y Tapia, 2016). Por tanto, considerando los costos de desvinculación de los ejecutivos, por los elevados gastos de reclutamiento y selección, pago de horas extras, pérdida del capital intelectual y costos por programas de capacitación, es necesario contar con información que permita articular un programa de atracción, desarrollo y retención del talento para hacer de la oferta de empleo de la empresa un lugar más atractivo para trabajar y

desarrollarse profesionalmente. Esta información puede ser proporcionada por el contrato psicológico, entendiendo éste como una dimensión de intervención que permite establecer relaciones laborales de alto grado de compromiso con la organización.

Este contrato es una dimensión menos conocida dentro de las organizaciones, que impacta en la relación laboral entre empleado y empleador de manera implícita, y que por tanto tiene consecuencias que son susceptibles de intervenir. En ese sentido el contrato psicológico funciona como herramienta para la interpretación e intervención del compromiso que genera un empleado con su organización en relación a los términos y condiciones del intercambio entre ellos.

Cabe destacar que los trabajadores operativos al ser empleados que directamente producen bienes y servicios para una empresa, no supervisan el trabajo de otros y sólo necesitan considerar cómo una decisión afecta a él como individuo, se hace productivo hacer este estudio en trabajadores ejecutivos quienes en su labor y toma de decisiones afectan las decisiones de negocios porque una decisión afecta a sus empleados y al bien de la organización.

Es por lo anterior que la investigación estudiará a los ejecutivos de la empresa RHONA SA, en un estudio de casos, para conocer los significados que en su experiencia tienen estos trabajadores respecto al compromiso organizacional como una dimensión que se juega en la interacción con su contrato psicológico. La utilidad de abordar esta temática para la empresa radica en la posibilidad de que los hallazgos encontrados se traduzcan en un foco de intervención.

Sobre la base de los antecedentes expuestos, esta tesis pretender contestar la pregunta:

¿Cuáles son los significados que construyen sobre el compromiso organizacional los trabajadores de RHONA S.A. sucursal Viña del Mar a propósito de la interacción con el contrato psicológico?

Tema de investigación, pertinencia y relevancia.

La globalización es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado, en algo así como una aldea global.

Los cambios mundiales sin precedentes en la estructura de la economía y la sociedad durante el siglo XX, impulsados por los impresionantes avances tecnológicos en todos los campos, intensificaron la profundización de la división internacional del trabajo y la interacción e interdependencia entre las economías nacionales, fenómeno denominado como la globalización. (Romero, Vera-Colina. 2012)

Como agrega Natalichio (2010) la globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

La tendencia de las grandes empresas a extender el alcance de sus actividades, tomando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras del país en el que se constituyeron originariamente, es una de las características más sobresalientes del proceso de globalización que estamos viviendo.

García (2010) agrega que este fenómeno en la actualidad ha hecho que gran parte de las áreas del conocimiento estén vinculadas a él, directa o indirectamente. La globalización ha permeado prácticamente todos los campos de la actividad humana: economía, cultura, política, ecología, adquiriendo así un carácter pluridimensional.

De acuerdo con lo anterior, los procesos productivos se llevan a cabo a nivel de corporaciones y redes globales, modalidad de organización industrial que

se basa en un enfoque mucho más horizontal y descentralizado que ha permitido a las organizaciones empresariales ubicar cada una de sus operaciones en aquellos lugares del mundo que más ventajas competitivas le ofrezcan. (Mesino Rivero, 2009). De este modo, en el contexto económico y social actual, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno cambiante e incierto, en una creciente dispersión geográfica, una alta complejidad en la gestión del talento y un elevado protagonismo de las altas tecnologías (Castilla, 2013).

En ese escenario entonces, todos esos cambios que han ocurrido en el último tiempo a nivel mundial, sin lugar a dudas han traído consecuencias al interior de las organizaciones que, hoy en día, ven cambios por ejemplo en su cultura y estructura organizacional, tema donde se enmarca el fenómeno a estudiar de la presente investigación.

En palabras de Marulanda, López y López (2016) la cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros. Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización y el apoyo, colaboración, coordinación, y confianza para facilitar su intercambio.

Con el objetivo de ser más competitivas, en un contexto tan inestable, las organizaciones deben adaptarse y buscar fórmulas flexibles en sus estructuras, procesos y formas de relación que permitan retener el talento y asegurar el compromiso de sus trabajadores (Selva, & Tresserra, 2014). En ese sentido, el mercado del trabajo y las diversas transformaciones que éste ha experimentado en los últimos años, impactan fuertemente al interior de las organizaciones, obligándolas a centrar sus esfuerzos en revisar de forma continua la gestión de personas dentro de ellas, con el objetivo de avanzar en el compromiso, fidelización y retención de talentos (Vallejos, 2014). Más aún, cuando se convive

a diario con el fantasma de la rotación de personal, situación que tiene gran un gran impacto a nivel organizacional, pues afecta directamente en los costos de producción al estar en una constante contratación y entrenamiento del personal (Socovesa, 2013). Todos estos aspectos refuerzan la importancia de gestionar de manera adecuada el contrato psicológico.

En el área de recursos humanos, entonces, se hace relevante tener una retroalimentación de los significados que trabajadores construyen respecto del compromiso organizacional de manera que se tenga un conocimiento de éste y se haga posible una reorientación al sistema actual de gestión de personas. En otras palabras, transformarse en un foco de intervención. Lo anterior cobra especial importancia en la actualidad, con mercados altamente móviles y competitivos, dónde comienza a ser relevante el cómo la organización logra marcar la diferencia y se hace atractiva para sus trabajadores, sobre todo considerando que la motivación de las nuevas generaciones ya no está marcada solamente por un tema económico, sino que cobra cada vez más importancia mantener una buena calidad de vida, tal como lo señala Irizarry-Hernández (2009).

Es por esto que resulta relevante conocer la construcción subjetiva que tienen los ejecutivos sobre su relación con la empresa, por lo que se ha escogido el constructo del contrato psicológico como un concepto que permite explorar el compromiso organizacional, interés de la presente investigación. De forma concreta, esta decisión radica en que el concepto posee elementos como motivación y la implicación laboral. (Alcover de la Hera, 2002).

En consideración de lo anterior, vale decir, del mercado laboral actual, que se caracteriza por el establecimiento de relaciones a corto plazo y orientadas a la individualización, es que desde la gestión de personas, han recobrado importancia conceptos como el compromiso, el contrato psicológico, la motivación, la implicancia laboral, el engagement laboral. Todos estos conceptos apuntan a comprender la conducta de las personas para lograr desempeños

sobre lo esperado. (Burgos, 2012)

Cuando un trabajador se incorpora a una organización, existen una serie de obligaciones contraídas legalmente y acordadas explícitamente. Sin embargo, también entran en juego una serie de percepciones, expectativas y creencias, realistas o no, acerca de lo que el empleador y empleado aportaran y recibirán como resultado de la relación laboral. Este compromiso implícito, a grandes rasgos, es lo que se entiende por contrato psicológico y en que la presente investigación se considerará como un elemento mediador que favorece la permanencia o el abandono de un trabajador a una organización. (Burgos, 2012).

El concepto de contrato psicológico permite, entonces, comprender el compromiso organizacional que los trabajadores adquieren con su organización mientras se mantienen en la misma. El conocimiento de esta materia genera información relevante para el área de gestión de personas de RHONA SA, organización donde se realizará este estudio, que será puesta a disposición como un posible foco de intervención.

La relevancia de estudiar el compromiso organizacional recae en que este se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional (Edel, García y Casiano, 2007), ya que suele ser un mejor predictor de la rotación de personal.

Si bien los resultados son relevantes para una empresa en particular porque el contrato psicológico como experiencia laboral es subjetiva y depende en gran parte de los mensajes formulados y transmitidos por la organización y de los factores de carácter individual que atañen a las predisposiciones, actitudes y características cognitivas que modifican los mensajes que se reciben, procesando e interpretando la información en un estilo personal, se puede transformar en directrices del área de recursos humanos del mundo empresarial en general, ya que estos permiten comprender qué están valorando hoy en día

los ejecutivos para comprometerse con su organización y que ello se traduzca finalmente en el éxito organizacional anhelado por las empresas.

Objetivo General

Conocer los significados asociados al compromiso organizacional que construyen los trabajadores de RHONA S.A. sucursal Viña del Mar, en la interacción con su contrato psicológico.

Objetivos específicos

1. Describir las características de la relación laboral que elaboran los trabajadores de RHONA S.A. con su organización.
2. Identificar los significados que elaboran los trabajadores de RHONA S.A. sobre el compromiso organizacional y la experiencia con el contrato psicológico.
3. Categorizar los significados que elaboran los trabajadores de RHONA S.A. sobre su compromiso organizacional y el vínculo del contrato psicológico.

Tipo de diseño

El tipo de diseño de esta investigación es de carácter cualitativo, puesto que el interés de la misma radica en comprender cómo es que el compromiso organizacional en la experiencia de vinculación de los trabajadores de RHONA S.A. con la misma organización, en términos de significados, permite y articula una decisión en el contexto de la rotación laboral.

Este trabajo adhiere a la idea que el significado es más que un mero mediador entre estímulos ambientales y comportamiento. Se entiende que es un productor de conductas por sí mismo, compuesto de elementos afectivos y de conocimientos que crean un código subjetivo de reacción (Szalay y Bryson, 1974)

Es un diseño no experimental de tipo transversal, puesto que se recolectaran datos en un solo momento y en un tiempo único. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010). El propósito es describir las características del vínculo laboral que elaboran los trabajadores de RHONA S.A y analizar los significados que construyen los mismos sobre la interacción entre el compromiso organizacional y el contrato psicológico.

El fenómeno que se ha de investigar es pertinente para la psicología de las organizaciones, puesto que estudios previos aportan evidencia o confirman la existencia de un problema o lagunas en el conocimiento en relación al problema estudiado, desde el contrato psicológico, por lo que es necesario indagar sobre el compromiso organizacional en los ejecutivos como una dimensión crítica en la dinámica de las organizaciones.

Por último, la justificación de este tipo de estudio recae en un carácter de relevancia social, ya que la trascendencia de la investigación propuesta contribuye a promover el abordaje de un nuevo foco de análisis y de intervención en las organizaciones a partir de la gestión de un contrato psicológico adecuado. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

Marco teórico

Nuevo escenario laboral

En la actualidad existe una dificultad en el mundo organizacional respecto a la rotación laboral. Ésta tiene indicadores concretos como el mercado laboral y/o las ofertas de trabajo, sin embargo existe una dimensión menos reconocida de la cual las mismas organizaciones son responsables llamada contrato psicológico. Como en este mundo globalizado en el que vivimos se avanza a una velocidad vertiginosa, no hay tiempo para detenerse a pensar en los cambios que se han ido generando en las relaciones laborales.

Como plantea Cappelli en Pozzi (2013) en la actualidad la situación del mercado laboral se ha vuelto cada vez más compleja, y existe una gran inestabilidad en cuanto a las relaciones laborales. La nueva relación laboral es una nerviosa danza entre una relación abierta y la presión del mercado, en la que las partes están constantemente renegociando sus compromisos. Por tanto, hoy por hoy, nos encontramos frente al desplazamiento hacia un nuevo convenio laboral, un cambio radical respecto al sistema laboral tradicional.

A tono con esto, estas profundas transformaciones han generado cambios no solo en el mercado laboral sino, también, en la subjetividad de los y las trabajadores en el proceso de significación del trabajo y los efectos psicosociales que atraviesan sus vidas, sobre todo en trabajadores más jóvenes.

Lo anterior supone, por tanto, que la realidad del mundo laboral está atravesando un terreno ambiguo en el cual se plantean desafíos y problemas para todos los componentes y dimensiones de las organizaciones. Por su parte Pozzi (2013) comparte la idea de que este nuevo convenio laboral está en modo de transición y plantea nuevos desafíos fundamentales para los directivos, ya que estamos frente al surgimiento de relaciones laborales más flexibles, informales, fragmentadas y hasta idiosincráticas.

Relación Laboral

Una relación laboral es un intercambio entre empleador y empleado donde el primero paga al segundo a cambio del trabajo aportado por este (Coyle-Shapiro et al., en Navarro y Cabrera (2008)). La relación de empleo se sustenta en un contrato por el que quedan vinculados organización y empleado existiendo, como en cualquier otro intercambio, dos partes que llegan a un acuerdo. Pero en este caso una de las partes, la organización, constituye el escenario en el que va a transcurrir la relación, y que en muchos casos supone la capacidad para hacer prevalecer sus intereses.

Ahora bien, un punto importante es que la organización conozca el tipo de relación que más le interese mantener con cada grupo de ellos, ya que no posee un valor el hecho de tratar de conseguir la máxima implicación de todos los trabajadores.

Además como plantean Navarro y Cabrera (2008) en la práctica empresarial resulta bastante común encontrar en una misma organización la convivencia de empleados afectados por distintas relaciones de empleo.

Considerando la realidad actual, en este nuevo convenio laboral como plantea Pozzi, resulta difícil pensar en una relación laboral estática y sin cambios que permita promover un sentimiento de pertenencia en la organización. No obstante, una relación basada en el compromiso requiere de una gestión que favorezca la identificación de los empleados con la empresa y la implicación emocional en la misma, lo que podría conseguirse con la adecuada gestión del contrato psicológico.

Sin embargo para Navarro y Cabrera (2008) las decisiones y actuaciones en la materia descrita no siempre se realizan de manera coordinada y tratando de enviar un mensaje claro y consistente. Es más, el discurso que predica la dirección crea unas expectativas que contrastan en muchos casos con las decisiones reales que se toman respecto a los empleados creando frustración en el contrato psicológico que éstos forman en la interacción con la organización, trayendo consecuencias en su compromiso con la misma.

Así pues, la relación laboral es un referente clave para una adecuada gestión del contrato psicológico y uno de los constructos fundamentales de este marco conceptual. Por ello es que con la ayuda de Navarro y Cabrera (2008) se expone una tipología de relaciones de empleo que aporta claridad al desarrollo de este criterio teórico de referencia. Si bien ambas autoras localizan tres áreas del conocimiento donde se puede abordar esta cuestión, a saber, desde la organización de las empresas, gestión estratégica de recursos humanos y del contrato psicológico, el presente diseño de investigación se enfocará en desarrollar el área del contrato psicológico como un concepto que permite ahondar en la dimensión del compromiso organizacional de los ejecutivos.

Esta tipología vista de Rousseau (1995), propone una clasificación de relaciones laborales teniendo en cuenta el horizonte temporal y el grado de internalización del empleado. Tradicionalmente el concepto de internalización se ha entendido como la implicación y compromiso del individuo con la organización, en la medida en que mantiene una relación a largo plazo con la misma, está inmerso en los mercados laborales internos, desarrolla conocimientos y habilidades idiosincrásicos y, en definitiva, se siente miembro de pleno derecho de ella. Sin embargo, Rousseau distingue dos tipos de trabajadores internos, a largo y corto plazo. Los primeros obedecen claramente a dicha definición, mientras que los segundos reflejan una aparente contradicción, ya que estamos calificando de internos a unos individuos que no tienen un fuerte vínculo con la organización. Se entiende que el compromiso que los empleados internos tradicionales desarrollan con la organización necesita de tiempo y de una inversión de ambas partes en la relación, lo que no parece cumplirse en el caso de los internos a corto plazo. Lo que sí se cumple para este tipo de trabajadores es que están vinculados a actividades con alto valor estratégico para la organización, respecto a las cuales se quiere conservar el control. De ahí que sean calificados, y tal vez gestionados, como internos.

EXTERNOS A LARGO PLAZO (TRABAJADORES EN RESERVA) <ul style="list-style-type: none"> - Se trata de sustitutos, tiempos parciales, fijos discontinuos. - Cuanto mayor grado de externalización, más específicos serán los términos del contrato. - La cierta permanencia o regularidad en la contratación genera elementos relacionales 	INTERNOS A LARGO PLAZO (EMPLEADOS CENTRALES) <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades críticas para la ventaja competitiva de la empresa. - Interiorización de los valores y creencias de la empresa. - Participación en el mercado interno de la empresa, ya sea mediante ascensos jerárquicos o movimientos horizontales. - Aportan flexibilidad - Lealtad y compromiso mutuos entre estos trabajadores y la empresa - Términos relacionales en sus contratos (contrato relacional o equilibrado)
EXTERNOS A CORTO PLAZO <ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores temporales o periféricos no están totalmente externalizados, sino que son gestionados por la empresa. Se distinguen 2 tipos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Los contratados directamente por la empresa 2. Los contratados por agencias. Estos trabajadores se destinan a trabajos de baja complejidad, técnica y referida a la información. - Contratistas independientes, son personas que proporcionan un servicio a la organización sin ser propiamente empleados. Normalmente no se les confía actividades centrales, salvo que se tenga previa experiencia. 	INTERNOS A CORTO PLAZO (CARRERISTAS) <ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores que no esperan desarrollar su carrera en una única organización. - La empresa les ofrece una experiencia que les servirá para futuros trabajos a cambio de un trabajo bien hecho. - La no externalización de estos trabajadores se debe a la pérdida de control sobre su trabajo y la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.

Rousseau (1995)²

Ahora bien, para Rousseau en Navarro y Cabrera (2008) lo que define el carácter interno o externo de un trabajador es el tipo de actividad para la que es

²Tabla recreada y editada por el autor de esta investigación con fines de mejoría visual al lector.

contratado, de carácter central o periférico respectivamente, y el grado en que los términos en los que dicha actividad debe realizarse, son delimitados y concretados previamente. Cuanto más específicos sean los mismos, mayor será el grado de externalización.

Al paso de este marco de referencia se puede comprender que existen dos dimensiones dentro de las cuales una relación laboral se mueve. Por un lado existe una dimensión más bien clásica y conocida de intercambio económico o formal y por otro lado una dimensión de intercambio que se podría denominar social.

Dimensiones del intercambio económico y social

En relación a todo lo anterior se puede decir que las relaciones de empleo constituyen al mismo tiempo, aunque con diferentes combinaciones, un intercambio social y económico. Por un lado, el mismo objeto del intercambio es el trabajo de una persona, que aun cuando se pueda concretar y establecer un precio respecto al mismo, va a suponer la implicación directa de quien aporta dicho trabajo. Por otro lado, dicho objeto es retribuido y está enmarcado en un entorno económico regulado por las reglas de mercado o la eficiencia empresarial. Por tanto, aunque con un peso relativo diferente, el componente económico y el social siempre van a estar presentes en una relación de empleo. La naturaleza de ésta es fundamentalmente económica, pero dada la peculiaridad del objeto intercambiado, en mayor o menor medida implica alguna forma de intercambio social.

Un intercambio económico puede mejorar con las expectativas de continuidad de la relación, con el aumento de la confianza y la aceptación por ambas partes de las obligaciones no negociadas expresamente, lo que genera una relación social que va más allá del intercambio puramente económico, que en principio puede ser la relación de empleo.

Debido a la claridad de la distinción conceptual que describen Mahoney y Watson (1993) en Navarro y Cabrera (2008) en un cuadro la descripción de los tipos de intercambio es que a continuación se presenta.

Intercambio económico	Intercambio social
<ul style="list-style-type: none"> • El concepto económico de contrato está orientado a corto plazo puesto que habrá que reformularlo conforme cambien las circunstancias que le afectan. • Para limitar la libre actuación de la otra parte es necesario especificar las condiciones y establecer algún mecanismo de control. • Desde el punto de vista económico el objetivo de la empresa es la eficiencia. • Los costes de transacción son el elemento clave para decidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • El horizonte temporal se prolonga al largo plazo en una relación donde adquieren importancia los aspectos subjetivos y afectivos. • El componente social añade a la relación unas expectativas implícitas no formalizadas que van más allá de lo estrictamente pactado entre las partes, lo que requiere de confianza para que cada una de ellas cumpla sus obligaciones. Surge así un contrato psicológico que no está contemplado en el contrato económico formal. • Se origina pues un vínculo con orientación al largo plazo que además de perseguir la eficiencia que ansía la organización debe cuidar la equidad de la relación y por tanto los intereses de los trabajadores.

Mahoney y Watson (1993) en Navarro y Cabrera (2008)³

La relación de empleo se sustenta, entonces, en un intercambio económico y en uno social, más conocido como contrato psicológico.

Contrato Psicológico

En relación a lo anterior, cuando una persona ingresa a una organización, por un lado establece un contrato formal que determina el lugar en el que trabajará, la cantidad de horas, la remuneración económica y a su vez la organización se compromete a brindar al empleado las condiciones físicas y herramientas requeridas para trabajar. Pero, por otro lado y además de este acuerdo explícito, existen un conjunto de expectativas implícitas que se

³ Tabla recreada y editada por el autor de esta investigación con fines de mejoría visual al lector

establecen, entre las personas y las organizaciones. Este conjunto de expectativas es una dimensión menos conocida en esta relación laboral denominada contrato psicológico.

A ese respecto, como dice Alcover de la Hera (2002) en Böhr, Solares y Romero (2014) la relación entre los empleados y su organización se caracteriza por el nivel y la calidad de la implicación entre ambos, mediada por un fenómeno de tipo cognitivo llamado 'Contrato Psicológico', que el individuo desarrolla con su organización y cuyo cumplimiento o incumplimiento se traduce en consecuencias que influyen fundamentalmente en el comportamiento del trabajador y en sus actitudes hacia la organización. Es más, el contrato psicológico afecta directamente la productividad y la satisfacción individual y el carácter dinámico de este contrato se traduce en la influencia mutua y continua entre las expectativas del individuo y las acciones de la organización.

En concreto se pueden distinguir dos elementos particularmente influyentes en la formación del Contrato Psicológico:

1. Los mensajes formulados y transmitidos por la organización antes y durante el proceso de reclutamiento y selección, junto con la información recibida - una vez que el trabajador se ha incorporado- proveniente del contexto social: compañeros de trabajo, supervisores y otros agentes organizacionales.
2. Los factores de carácter individual que atañen a las predisposiciones, actitudes y características cognitivas que modifican los mensajes que se reciben, procesando e interpretando la información en un estilo personal. (Böhr, Solares y Romero, 2014)

Entonces al formalizarse un contrato se formaliza una relación laboral y por consecuencia su contrato psicológico. Antigüamente cuando un trabajador ingresaba a una organización el contrato psicológico tradicional incluía la promesa de seguridad de empleo a cambio de lealtad, mientras que el nuevo contrato psicológico demanda flexibilidad en las destrezas y esfuerzo a cambio

de un trabajo temporero (Grimmer y Oddy, 2007 en Ramírez, 2009, en Vallejos, 2014). No obstante, la importancia que en los últimos años se ha otorgado al capital humano como parte fundamental de la excelencia empresarial ha supuesto en muchos casos una mejora de las condiciones laborales tendentes a conseguir el compromiso de los trabajadores.

Como lo entiende Navarro y Cabrera (2008) la dirección debe definir con claridad el tipo de relación laboral que quiere establecer con los trabajadores, por un lado, como forma de mantener la coherencia entre las distintas prácticas de su capital humano y de éstas con la estrategia empresarial, y por otro, al objeto de mandar un mensaje claro a los individuos para que desarrollen expectativas realistas y no vean frustrado su contrato psicológico.

De acuerdo a la producción teórica, para que las organizaciones cumplan con sus intenciones, deben estar presentes una serie de diversos factores dentro de los cuales se pueden encontrar por ejemplo la contribución a largo plazo de los trabajadores. Este aporte se hace más evidente si la satisfacción con el trabajo presenta niveles elevados, si el compromiso y los lazos psicológicos con la organización están presentes y si la calidad de vida laboral es reconocida.

Con respecto a la naturaleza psicológica de este intercambio, los empleados acceden a entregar una cantidad determinada de esfuerzo y lealtad, a la vez que esperan recompensas económicas, seguridad, trato respetuoso, relaciones interpersonales gratificantes y también apoyo en la realización de sus propias expectativas. Sin embargo, si la organización como señalan Böhr, Solares y Romero (2014) cumple únicamente las cláusulas materiales o económicas del contrato formal y no así las psicológicas, los trabajadores tenderán a ajustar su rendimiento y a experimentar menor satisfacción en su trabajo, en vista de que no alcanzan a cubrir sus expectativas. Pero si la organización cubre ambas dimensiones, los trabajadores se sentirán satisfechos, mantendrán niveles superiores de desempeño y permanecerán en la organización por más tiempo, buscando superar sus propios estándares de

rendimiento.

Por todo lo anterior es que esta tesis toma la definición de Rousseau (1990) sobre el contrato psicológico quien propone concebirlo como el modelo cognitivo que las personas emplean como marco de referencia para interpretar la información relacionada con las promesas mutuas realizadas, con la aceptación de los términos comprendidos en la relación y con el establecimiento del ambiente de confianza. Ésta decisión se basa en que aquella definición permite comprender el compromiso organizacional como una dimensión del contrato psicológico para así poder describirlo en una organización particular (RHONA).

Entendiéndolo así, el contrato psicológico es un fenómeno cognitivo que ocurre y media en toda relación laboral. Sin embargo, pensando en el enfoque de esta investigación, uno podría especular en que un empleado se compromete con la organización desde un intercambio monetario exclusivamente y el concepto quedaría relegado. No obstante es por aquella necesidad que Rousseau (1993 en Börht, et al. 2014) propone diferenciar dos tipos de contrato psicológico:

I. Contrato Psicológico Transaccional.

Este contrato es equivalente a un intercambio de tipo monetario en el que las obligaciones acordadas son poco flexibles y están representadas por condicionantes materiales específicos entre las partes y circunscritos a un periodo determinado de tiempo. La inversión de capital afectivo, como los vínculos emocionales, lealtades o compromiso no es considerada en primera instancia, denotando una involucración limitada de los partícipes del trato. Aún más, las cláusulas de este contrato pueden ser modificadas o sustituidas.

II. Contrato Psicológico Relacional.

Este se constituye en un acuerdo abierto entre las partes para entablar y mantener una relación de largo plazo, que implica una considerable inversión de tiempo y energía, por parte de empleados y empleadores, y cuyas obligaciones incluyen intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales. El intercambio relacional favorece el establecimiento de lazos afectivos y la aparición de tendencias de afiliación. Estos contratos se caracterizan por tener términos tácitos, en gran medida flexibles, carentes de suficiente especificidad, aunque son bien comprendidos por las partes. Los incentivos para el colaborador incluyen recibir capacitación, desarrollo y planes de carrera dentro de la organización.

Dependiendo de los factores de carácter individual de cada trabajador que se han descrito anteriormente es que harán que ellos tomen partido por un contrato o por el otro.

Así mismo lo entienden Böhrh, Solares y Romero (2014) quienes argumentan que si bien los empleados tienden a inclinarse por uno de los tipos de contrato descritos, el estudio de ambos resulta ser relevante a tiempo de considerar que pueden presentarse en la misma organización, en el mismo individuo de manera simultánea, con consecuencias evidentes en el desempeño y comportamiento laboral.

Por su parte Millward y Hopkins (1998) en Böhrh, Solares y Romero (2014) demostraron que el compromiso organizacional se correlacionaba positivamente con el contrato de tipo relacional y negativamente con el de tipo transaccional, además que los empleados con un contrato laboral formal a largo plazo eran quienes desarrollaban un contrato relacional.

Por su parte Guest (1998) identificó al compromiso organizacional como una dimensión que aporta a la reducción del ausentismo y de la rotación laboral. De acuerdo con eso, este concepto comporta un carácter común a toda definición y es que vincula a un individuo con su empleador en todas las organizaciones. En ese sentido, el interés en el mismo deriva del reconocimiento de que éste es una

dimensión más concreta, aun cuando es abstracta, del contrato psicológico y la cual afirma que es un estado psicológico que:

- a) Es propio de las relaciones de los empleados con la organización.
- b) Tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembro o no de la misma. (Rotación de personal) (Böhr, Solares y Romero, 2014)

Se puede concluir entonces que el contrato psicológico es un fenómeno cognitivo que media la relación entre el empleado y la organización, además de ser un marco de referencia para entender la misma de una forma implícita. Este contrato, vale decir, el cómo entiende la relación el empleado con su organización trae consecuencias observables. Una de ellas es el compromiso organizacional y en ese sentido los empleados a los cuales llamamos “comprometidos” poseen mayores probabilidades de permanecer en una organización que los empleados que no sienten ese compromiso. A modo de complementar, y en palabras de Böhr, Solares y Romero (2014) consideraciones relativas a los costos directos asociados a la rotación de personal, sostienen que puede ganarse mucho de encontrarse maneras de incrementar el compromiso organizacional de los empleados. Eso se logra con la adecuada gestión de un contrato psicológico, ya que como se puede comprender, es un foco crítico de intervención a la hora de mantener o incrementar el compromiso de los empleados con su organización.

Compromiso organizacional

La literatura sobre el compromiso organizacional enseña que en términos generales éste aglutina diferentes significados. Sin embargo, una revisión bibliográfica acuciosa permite comprender que estos significados tienen aspectos comunes y que estos son definidos por Rocha y Böhr (2004) quienes plantean que estos se relacionan con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso:

- I. Identificación: Aceptación de las metas organizacionales, tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.

- II. Membresía: Deseo de permanecer como miembro. Sentimiento de pertenencia hacia la organización, ser parte de.
- III. Lealtad: Cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Identificando estas tres dimensiones del compromiso, este se comprende entonces como un predictor de desempeño y contribución del capital humano, puesto que es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo y no sólo la satisfacción en el puesto por un contrato transaccional. Es más, tal como plantea Robbins (1999) un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia. Se hace interesante entonces el concepto de compromiso con la organización visto desde un plano multidimensional porque resalta que la relación de los empleados con la misma debe ser vista desde diferentes ópticas que permitan reconocer la diversidad de los vínculos que desarrollan los empleados.

Para ello Meyer y Allen (1991 en Börht, Solares y Romero, 2014) emplearon diferentes formulaciones para cada uno de los componentes del compromiso: Afectivo, de Continuación y Normativo.

En otras palabras, cada una de las modalidades de compromiso determina una disposición diferente hacia la organización.

- a. El Compromiso Afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización. Las personas con un componente Afectivo elevado se muestran deseosas de hacer esfuerzos adicionales en su desempeño. Este elemento puede considerarse como la fuerza con la

que un individuo se siente identificado y vinculado a una organización, orgulloso de pertenecer, emocionalmente ligado y que deriva en la adhesión a un curso de acción relevante para la organización.

- b. El Compromiso de Continuación se refiere al reconocimiento que los costos asociados con dejar el empleo son elevados. Cuando el vínculo primario con la organización está basado en un fuerte componente de conveniencia, deriva en empleados que no encuentran razones para desempeñarse más allá de lo estrictamente necesario, se limitan a cumplir con sus tareas. Los empleados que se quedan en la organización lo hacen principalmente por conveniencia práctica.
- c. El Compromiso Normativo está unido a la organización por sentimientos de obligación y deber; Allen y Meyer (1990) consideran que esos sentimientos son los que motivan a los individuos a comportarse apropiadamente y a hacer lo que es correcto para la organización. Los empleados que permanecen en su trabajo principalmente debido a un fuerte vínculo de este tipo pueden ocasionalmente, resentir su sentido de deuda u obligación, aunque este sentimiento pueda no evitar que lleven a cabo sus deberes particulares, sí podría influenciar en qué tan buena o mala disposición tengan a la hora de realizarlos (Meyer y Allen, 1997). Se espera que el Componente Normativo esté relacionado positivamente con el desempeño en el empleo, asistencia al trabajo y conductas de ciudadanía organizacional.

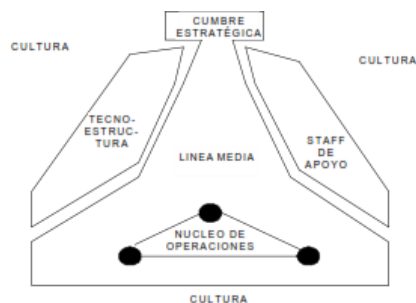
Por su parte Ng y Feldman (2008) estudiaron los efectos del contrato psicológico sobre el compromiso organizacional, en sus tres componentes y los resultados demostraron que el contrato psicológico correlacionaba con mayor intensidad con el compromiso afectivo, seguido por el normativo y en menor grado con el de continuación. Richard, McMillan-Capehart, Bhuiyan y Taylor (2009) confirmaron la relación entre el Contrato Psicológico y el Compromiso Organizacional, concluyendo que el desarrollo de un contrato de tipo relacional permitía a los empleados estar más involucrados con su organización y mantener

una relación de lealtad con la misma.

Se concluye, por tanto, que el gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de recursos humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

Ejecutivos

Mintzberg en Ramírez (1999) plantea que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, por eso muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras. De acuerdo a esto es que se apoya con una imagen para la aclaración.



4

⁴ Ramírez (1999)

La organización entonces puede buscar la estandarización para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente del trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla, o entrenar al personal para que la haga. Por tanto, los analistas o ejecutivos de la tecnoestructura desarrollan funciones como planeación estratégica, control de gestión y/o estudios de mercado – trabajo.

En ese sentido y de acuerdo con todo lo anterior es que esta investigación busca conocer el compromiso organizacional en los trabajadores calificados como ejecutivos puesto que poseen más responsabilidad en la organización y son hacia quienes se dirigen principalmente las políticas internas vinculadas al compromiso organizacional, pues es un actor al que se busca alinear a la misión, visión y metas organizacionales.

Para Mintzberg en González y Codagnone (s/f) en una organización plenamente desarrollada, la Tecno Estructura puede funcionar en toda la escala jerárquica. En los niveles inferiores de la empresa de fabricación, los analistas normalizan el flujo de trabajo de operaciones programando la producción, llevando a cabo estudios de métodos y tiempos sobre el trabajo de las operaciones, e instaurando sistemas de control de calidad. En los niveles intermedios, intentan normalizar el trabajo intelectual de la organización (preparando a los directivos medio, por ejemplo) y realizar estudios de investigación de operaciones sobre las tareas informativas. Actuando de acuerdo con el ápice estratégico, diseñan sistemas de planificación estratégica y desarrollan sistemas financieros para controlar los objetivos de las unidades principales.

En conclusión, el interés de esta investigación por el nivel ejecutivo radica en que es el actor más valorado en términos de capital formativo y cultural debido al contexto de la globalización que se ha desarrollado. Es decir, hay cada vez más trabajadores con un nivel de formación alta que son apetecidos por el mercado en la medida en que poseen ciertas competencias específicas, pero

también elementos de especialización que los hacen atractivos para distintos rubros. En este sentido, los ejecutivos por tanto son los que se presentan más expuestos a faltar al compromiso organizacional porque son atractivos para el mercado laboral actual. En otras palabras, el nivel ejecutivo presenta mayores posibilidades de rotación laboral y por tanto el contrato psicológico emerge como un ámbito de intervención que pudiese permitir a las organizaciones mantener el compromiso para resguardar tanto la inversión en capital humano como la ventaja competitiva que se genera a través de la retención de este último.

Pensando entonces en este nivel ejecutivo que se ha caracterizado dentro de las organizaciones, que se ha ubicado en un lugar distinguible dentro de las mismas y que se ha dado la razón de por qué es relevante es que se da paso a pensar en RHONA S.A puesto que es una organización que cuenta con ejecutivos que son de interés relevante porque son aquellos que movilizan un segmento de mercado, movilizan acciones, apuestas, inversiones y que por lo demás son los más atractivos para estrategias de head-hunter.

En este diseño, por tanto, se distinguirá cómo el compromiso organizacional hoy en día se juega a través del contrato psicológico en los ejecutivos de RHONA S.A. De acuerdo a ello, esta tesis presenta un carácter exploratorio porque se indagará cómo está ocurriendo este fenómeno y de qué manera es experimentado por sus ejecutivos. Esto cobra relevancia al pensar que en toda organización el compromiso organizacional es un foco de investigación e intervención, ya que es garantía de productividad, eficiencia, responsabilidad y calidad.

Para recapitular, hoy en Chile existe una situación preocupante en la gestión de las organizaciones: los altos índices de rotación laboral. El Banco Central indica que Chile es uno de los países con mayor rotación laboral de la OCDE: 37% entre los años 2005 y 2014. Estos indicadores validan, en términos cuantitativos, el fenómeno señalado pero no refieren a lo que están sucediendo en las dinámicas organizacionales y la emergencia de nuevas dimensiones de

intervención, como por ejemplo, el contrato psicológico. Ésta dimensión permite abordar, desde la experiencia y los significados contruidos a propósito de esta, el compromiso organizacional como un ámbito de intervención sobre el vínculo entre ejecutivos y su organización. En conclusión, toda esta propuesta teórica se presenta como un enfoque que permite comprender a este concepto como una dimensión critica de la dinámica de las organizaciones. Debido al carácter dinámico, flexible y además idiosincrático de este constructo es que esta investigación apunta a un proceso que vincula el compromiso organizacional y el contrato psicológico, desde una perspectiva teórica construccionista, en un nivel organizacional particular.

Marco metodológico

La perspectiva epistemológica que se utilizará en esta investigación será construccionista en la medida que el compromiso se abordará desde la realidad construida colectivamente, puesto que es un producto social de los sujetos en un contexto histórico y cultural. En otras palabras, la realidad se construye, por ejemplo, a través del lenguaje donde en la subjetividad se descubren las construcciones de los sujetos para identificar (construir) la variedad de construcciones existentes, compararlas y contrastarlas. La perspectiva epistemológica utilizada sigue la comprensión de una realidad construida como un proceso histórico dentro de las interacciones sociales permitidas por el lenguaje. Berger y Luckmann indican que el lenguaje es el principal medio por el cual los humanos acumulan y comunican el conocimiento que ellos han construido de generación en generación. (López-Silva 2013)

Lo particular del construccionismo recae en que las diferentes perspectivas se van construyendo y no necesariamente edifican un todo unificado (Sandoval, 2010 en Ampuero, 2016).

Lo anteriormente señalado facilita comprender cómo se ponen en juego nociones que reproducen representaciones sociales en torno al compromiso organizacional. En este sentido, estas representaciones se construyen a través de distintas relaciones y prácticas que definen el compromiso organizacional desde ciertas particularidades. De este modo se pretende “desarrollar una perspectiva alternativa al enfoque individual del conocimiento, permitiendo analizar el rol que juega el saber compartido por una comunidad en la mantención y reproducción de la realidad” (Sandoval, 2010 en Ampuero, 2016).

El diseño que será utilizado en esta investigación es el diseño fenomenológico, puesto que este se enfoca en las experiencias subjetivas de los participantes. Responde a la pregunta ¿Cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona (individual), grupo (grupal) o comunidad (colectiva) respecto de un fenómeno? Y el centro de indagación de

este diseño reside en la(s) experiencia(s) del participante o participantes.

De acuerdo con Creswell, 1998; Alvarez-Gayou, 2003; y Mertens, 2005 en Hernández, Fernández & Baptista, 2006 en Salgado (2007) la fenomenología se fundamenta en las siguientes premisas:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición y en la imaginación para lograr aprehender la experiencia de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (tiempo en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas físicas que la vivieron), y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias).
- Las entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales e historias de vida se dirigen a encontrar temas sobre experiencias cotidianas y excepcionales.

El método que se utilizará en esta investigación será un estudio de casos. Éste es la investigación empírica de un fenómeno del cual se desea aprender dentro de su contexto real cotidiano. Esta investigación es especialmente útil cuando los límites o bordes entre fenómenos y contexto no son del todo evidentes, por lo cual se requieren múltiples fuentes de evidencia. En palabras de López (2013) en un estudio de caso, el investigador conoce una realidad, un caso, acercándose a esa realidad según conveniencia.

La unidad de información es el sujeto de estudio que reportará la narración (discurso – significados) para que se pueda extraer conclusiones o hacer síntesis. La narración se entiende como la esencia ontológica de la vida social y, a la vez, como método para adquirir conocimiento. Vivimos en el momento de la narración; está produciéndose el giro narrativo en las ciencias sociales... Todo lo que

estudiamos está dentro de una representación narrativa o relato. (Denzin, 2003 en Sparkes y Devís Devís, 2007). De acuerdo con esto, la unidad de información que se utilizará en esta tesis son los trabajadores de RHONA S.A.

Entonces, para la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los significados que construyen sobre el compromiso organizacional los trabajadores de RHONA S.A. a propósito de la interacción con el contrato psicológico? los criterios de inclusión son:

- (1) Cargos de gestión/administración⁵
- (2) Mínimo 3 años en la empresa.
- (3) Ambos géneros
- (4) Sucursal Viña del Mar
- (5) Tipo de contrato plazo indefinido.

La técnica de producción de información que se utilizará en esta investigación será el grupo de discusión. Este toma relevancia porque el grupo de discusión es esencialmente una “conversación” que desarrolla un tema propuesto por el investigador.

En el núcleo de una conversación cabe indicarse una modalidad de habla regida por la rotación de los turnos de “enunciación” y “recepción”, o mejor dicho, de habla y escucha. Se impone así una lógica paritaria o comunitaria, que reconoce a los participantes como sujetos en equidad enunciativa. Este fondo permite un modo del consenso básico: precisamente el que se produce o reproduce conversando, evitando los modos no paritarios de enunciación –como cuando el derecho al habla está concentrado en uno de los participantes—. La homogeneidad respecto al derecho al habla constituye la forma más exigida de la grupalidad conversacional, y es propia de las fratrías o redes horizontales. La variación que allí se introduce busca integrar las diferenciaciones de perspectivas o posiciones respecto a su propia y específica estructuración como

⁵ Para esta investigación ambos términos se utilizan como sinónimo.

colectivo social. (Canales, s/f))

La técnica de análisis seleccionada para esta tesis es el análisis de contenido porque sus principales criterios de rigor, validez y confiabilidad son la dependencia, la credibilidad, la transparencia y la confirmación. Para comprenderlo mejor, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) mencionan que el análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce teoría enraizada en los datos.

Para finalizar, se presenta toda esta propuesta metodológica como un proceso que permite comprender cómo es que el constructo del contrato psicológico puede ser un ámbito de intervención crítico en la dinámica de las organizaciones para mantener el compromiso de sus trabajadores y así resguardar tanto la inversión en capital humano como la ventaja competitiva que se genera a través de la retención de este último.

Dimensión ética

En cuanto a las consideraciones éticas contempladas para esta investigación, hay una especial intención sobre la responsabilidad social, siguiendo lo señalado en el artículo número seis del código de ética del colegio de psicólogos, donde se explicita que el psicólogo/a tendrá presente su responsabilidad profesional y científica hacia la organización y la sociedad en que trabaja y vive.

Así mismo su compromiso con la investigación, organización y sociedad implicará aportar al conocimiento, estudio y transformación de la última. Además ayudará a crear bienestar y desarrollo dentro de la organización (Colegio de psicólogos de Chile, 1999).

En esta investigación se contemplan dos consideraciones éticas fundamentales para los ejecutivos participantes: confidencialidad, definida en el artículo número seis del código de ética del colegio de psicólogos de Chile y el mantenimiento de su anonimato.

Antes de comenzar a construir la información, se gestionará un contexto físico que propicie el bienestar y comodidad de los participantes. Posterior a esto, se llegará a un consenso previo existiendo un consentimiento informado que dé cuenta tanto de las circunstancias y alcances de su participación, como del destino de los resultados obtenidos. En relación a este último punto, cabe aclarar que dichos resultados serán utilizados exclusivamente para fines académicos.

En términos generales, igualmente se adscribe lo señalado en el artículo número quince del mismo código, específicamente sobre los aspectos relativos a la investigación en psicología que incluye: considerar las normas de la comunidad científica, reguardar el bienestar y los derechos de los participantes, ofrecer y gestionar el consentimiento informado y suspender en cualquier momento la participación de los ejecutivos si así lo desean.

Por último, es preciso señalar que en caso de que durante el relato los ejecutivos hicieran alusión a alguna situación de acoso laboral que exponga su integridad o que ponga en riesgo su vida, se dará aviso a Pamela Riquelme, gerente de personas de RHONA SA, con el objetivo de que se tomen los resguardos oportunos.

Cronograma

La información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje. Por tanto su producción será mediante un sistematizado proceso de entrevistas narrativas donde se busca la profundidad en el relato de los ejecutivos. Esta profundidad guarda relación con aspectos a partir de las cuales emergen historias de vida, tanto del entrevistado como de la relación que establece en el contexto laboral en el cual se está desarrollando. Esto ocurrirá en una sala que cumpla con las condiciones éticas para hacerlo, en un tiempo de una hora por entrevistado en el período de cinco semanas. Se toma el tiempo indicado porque se comprende que la disponibilidad de los ejecutivos está sujeta a la contingencia.

Una vez producida la información, se pasará a revisar y caracterizar la misma en un período de una semana. Esta se llevará a cabo en una sesión con el profesor Claudio Donoso Montero, experto en la materia, quien guiará la información para su análisis en el período de una semana.

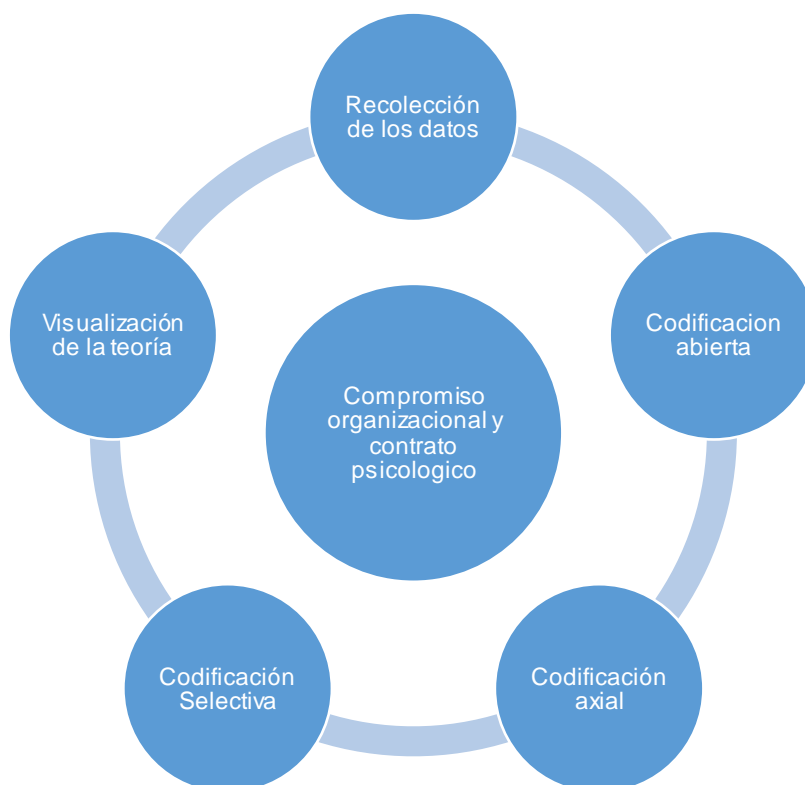
Luego de la revisión de la información, se pasará a analizar y categorizar con la técnica del análisis de contenido en un período de seis semanas. En la metodología cualitativa, los datos recogidos se traducirán en categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes, para organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón o regularidad emergente. La categorización, entonces, facilitará la clasificación de los datos registrados, y por consiguiente, propiciará una importante simplificación para la elaboración de conclusiones finales. Esto se realizará en un tiempo de seis semanas.

Por último se elaborarán las conclusiones que se extraigan de los resultados y categorías obtenidas con la ayuda del mismo profesor antes mencionado en un período de cuatro semanas.

ACTIVIDAD	INICIO	FIN	DURACION-SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PRODUCCION DE LA INFORMACIÓN	01-08-2017	04-09-2017	5																
REVISIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	05-09-2017	12-09-2017	1																
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	13-09-2017	24-10-2017	6																
ELABORACIÓN DE LAS CONCLUSIONES	25-10-2017	21-11-2017	4																

Resultados y análisis de datos desde la teoría fundamentada

El análisis que se expone a continuación se desarrolló siguiendo un diseño sistemático de análisis de los datos recolectados desde la perspectiva de la Teoría Fundamentada propuesta por Corbin y Strauss (2007 en Donoso, 2012) como se puede visualizar en el siguiente esquema:



En la codificación abierta se revisan todos los segmentos del material para analizar y se generan, por comparación constante, categorías iniciales contenedoras de significado. Estas categorías poseen propiedades representadas por subcategorías, las cuales son codificadas (las subcategorías proveen detalles de cada categoría). (Hernández Sampieri et al. 2007)

De las categorías codificadas de manera abierta, se selecciona la que se considera más importante y la posiciona en el centro del proceso que se encuentra en exploración (se le denomina categoría central o fenómeno clave) (Hernández Sampieri et al. 2007). Posteriormente, relaciona a la categoría central

con otras categorías. Éstas pueden tener distintas funciones en el proceso (Hernández Sampieri et al. 2007):

- Condiciones causales (categorías que influyen y afectan a la categoría central).
- Acciones e interacciones (categorías que resultan de la categoría central y las condiciones contextuales e intervinientes, así como de las estrategias).
- Consecuencias (categorías resultantes de las acciones e interacciones y del empleo de las estrategias).
- Estrategias (categorías de implementación de acciones que influyen en la categoría central y las acciones, interacciones y consecuencias).
- Condiciones contextuales (categorías que forman parte del ambiente o situación y que enmarcan a la categoría central, que pueden influir en cualquier categoría incluyendo a la principal).
- Condiciones intervinientes (categorías que también influyen a otras y que mediatizan la relación entre las condiciones causales, las estrategias, la categoría central, las acciones e interacciones y las consecuencias).

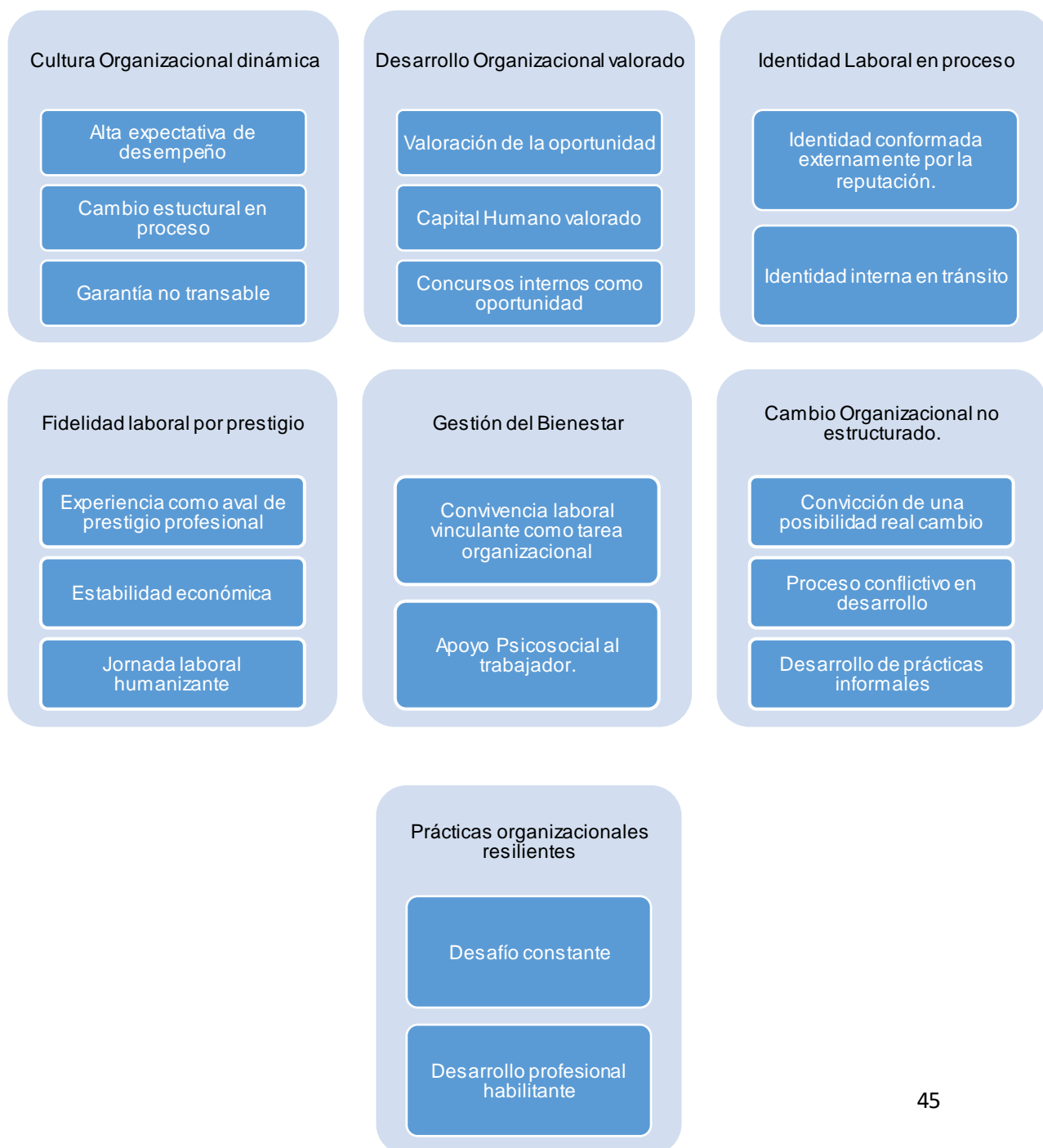
La codificación axial concluye con el esbozo de un diagrama o modelo llamado “paradigma codificado” que muestra las relaciones entre todos los elementos (condiciones causales, categoría clave, condiciones intervinientes, etcétera) (Hernández Sampieri et al. 2007). Luego de generado el esquema, en la codificación selectiva el investigador regresa a las unidades o segmentos y los compara con su esquema emergente para fundamentarlo. Producto de esta comparación también surgen hipótesis (propuestas teóricas) que establecen las relaciones entre categorías o temas. Así, se obtiene el sentido de entendimiento. Al culminar este proceso de análisis sistemático a partir de los datos, se redacta una narración que vincule las categorías y describa el proceso o fenómeno. Se pueden utilizar las típicas herramientas de análisis cualitativo (mapas, matrices, etcétera).

La teoría resultante es de alcance medio (regularmente su aplicación no es amplia), pero posee una elevada capacidad de explicación para el conjunto de

los datos recolectados (Hernández Sampieri et al. 2007).

A) Codificación abierta

La etapa de codificación abierta fue aplicada a cada uno de los datos generados a partir de las técnicas de recolección aplicadas. En consideración de su extensión y para resguardar la claridad expositiva del presente documento, a continuación se presenta un esquema síntesis de la codificación abierta



El esquema anterior muestra el resultado del proceso de fragmentación, examinación y conceptualización de los datos producidos a partir de la codificación abierta, y su respectiva clasificación en categorías. Esta clasificación es producida en la medida que los conceptos son comparados unos con otros y emergen como pertenecientes a fenómenos similares. A partir de lo anterior, los conceptos son agrupados en conceptos más abstractos, de orden mayor llamados categorías.

Las categorías que fueron producidas a partir de la etapa de codificación abierta son descritas a continuación:

1. Cultura organizacional dinámica.

Hace referencia a todo el desempeño que despliegan los trabajadores por llevar el negocio adelante independiente de los múltiples desafíos que ello conlleva.

Las sub-categorías que recubren esta categoría son:

- A. Alta expectativa de desempeño
- B. Cambio estructural en proceso
- C. Garantía no transable

De este modo, **la alta expectativa de desempeño** hace referencia a que el trabajo en RHONA presenta muchos procesos que son en concreto desafíos personales y organizacionales, donde los trabajadores deben adecuarse aún.

[GDU-10]... por eso digo que hay muchos desafíos nuevos y en los cuales eeehh se toman decisiones personales sobre lo lo eehhh nuevas funciones a diario, o sea, y eso es bastante ¿enriquecedor? Porque quizás en otros lados no se da, en otros lados las cosas están súper estructuradas y tu campo de acción está súper limitado.

El **cambio estructural en proceso** refiere al proceso estratégico cuyo fin es propiciar un conjunto de transformaciones de la estructura organizacional y con la participación de todos los trabajadores, a través de cambios profundos que corrigen desequilibrios estructurales dentro de la organización.

[GDU-6]... un cambio estructural grande, por lo tanto mi opinión es, va a estar influenciada por todo eso, cambios estructurales.

Por último, la **garantía no transable** refiere al respaldo que ofrece una empresa como RHONA a sus trabajadores en cuanto a salarios y beneficios, independiente del cambio estructural en proceso, luego de que estos últimos desempeñan sus funciones de manera correcta.

[GDU-21]... En cuanto a estabilidad súper bien, beneficios, todas cosas que son las digamos, principales para cada uno, digamos, las economías propias (se mete alguien: personales) personales, eso funciona, ha funcionado siempre súper bien y súper contento con todo eso, con todos esos órdenes de la organización. Eso funciona y va a seguir funcionando súper bien.

2. Desarrollo Organizacional valorado

Refiere a desempeñar las tareas y funciones en el marco organizacional de una manera óptima. Esto a su vez guarda relación con reinventarse profesionalmente a través de capacitaciones y cursos de especialización técnico-profesional que ofrecen la oportunidad de cumplir con las tareas de manera eficiente.

Las subcategoría que componen esta categoría son:

- A. Valoración de la oportunidad
- B. Capital Humano valorado
- C. Concursos internos como oportunidad

La **valoración de la oportunidad** hace referencia a que los trabajadores de RHONA, independiente del cambio estructural implementado como estrategia de desarrollo organizacional, valoran la posibilidad de aprender durante el desempeño de sus tareas y funciones.

[GDU-130]... Sí por su puesto, yo creo que sí, aparte que también es como un tema de disponibilidad también, o sea yo lo veo así, existe la posibilidad y si tu teni la disponibilidad de hacerlo distinto, pucha se puede po, a lo mejor no tan fácil se quisiera, no tan rápido (otro P: claro), pero si se puede, yo estoy convencida de que sí.

El **capital humano valorado** está dado por cómo RHONA ha utilizado sus recursos internos para afrontar el cambio estructural y los desafíos vinculados. Lo anterior ha hecho que estos últimos se sientan más valorados.

[GDU-137]... la organización completa creo yo y dentro de eso, algo súper, yo todavía lo pienso, la organización miró a la gente que trabaja aquí y dijo ya yo quiero la organización, la nueva organización y miro la gente que tenía, no miro para afuera entonces dijo ya tengo un compadre ta ta, tiene tales habilidades, pucha ha trabajado tanto tiempo, se la ha jugado, si, reubiquémoslo aquí, démosle la oportunidad durante un tiempo prudente y empezó a dar oportunidades durante este año a muchísima gente que estaba dentro de la organización.

Los **concursos internos como oportunidad** refieren a reubicaciones en los nuevos puestos de trabajo debido al cambio estructural que se realizan como estrategias de proyección laboral.

[GDU-334]... Yo creo que el tema de los puestos y de los concursos internos; se necesita un encargado de X... creo que es una preocupación de parte de la organización.

3. Identidad laboral en proceso

Debido al cambio estructural en el marco del desarrollo organizacional, la identidad de los trabajadores de RHONA, en cuanto a los valores organizacionales que la misma organización pretende seguir como estrategia organizacional, se vincula al reconocimiento que les entrega el mercado laboral por una excelencia técnica-eléctrica. Por tanto las subcategorías son:

- A. Identidad conformada externamente por la reputación.
- B. Identidad interna en tránsito.

La **identidad conformada externamente por la reputación** refiere a que la identidad del trabajador de RHONA está dada por el prestigio y el reconocimiento técnico que tienen en el rubro eléctrico y en relación a su competencia.

[GDU- 254]... yo comparto con XXXXXXXX (tono chistoso y de muy de acuerdo, como de haberle dado en el clavo) yo comparto. Yo también de afuera, todos sabemos, todos creen que aquí, o sea no es crean, piensan de que aquí en rhona es buena empresa porque no se po ven que tenemos el prestigio eléctrico-técnico digamos, todos los viejos tienen auto, muchos autos allá afuera entonces si te dicen "tu trabajay en rhona? Aahh tay bien po, altiro" entonces por fuera claramente nos ven bien.

La **identidad interna en tránsito** refiere a que la identidad del trabajador de RHONA, en el contexto del cambio organizacional, está redefiniendo sus valores organizacionales con los cuales poder identificarse.

[GDU-240]... a mí me cuesta imaginarme un poco así como si yo, como tú lo planteaste de una persona caminando por la calle que a lo mejor fue funcionario de rhona , nos ponemos en ese caso de cómo es, no tengo como tan claro , yo creo que justamente estamos en este proceso de los

valores que decía XXXXXXXX como que nos estamos enfocando un poco hacia allá, a mí me cuesta como imaginarme como decir no sé cómo una persona caminando por la calle que trabaja en rhona tiene esto esto esto (otro p: estas características digamos) sí. No, no logro visualizarlo.

[GDU-266]... entonces yo también creo que estamos en proceso de crecimiento en ese sentido, me cuesta también a mi decirte noo el rhoniano es integro, etc.

4. Fidelidad laboral por prestigio

Hace referencia a que la permanencia de los trabajadores en la empresa está dada por la experiencia que luego tributa para un crecimiento técnico-profesional. De acuerdo a ello, las subcategorías son:

- A. Experiencia como aval de prestigio profesional
- B. Estabilidad económica
- C. Jornada laboral humanizante

La **experiencia como aval de prestigio profesional** refiere a que la experiencia de trabajar en RHONA entrega, a sus trabajadores una vez desvinculados de la organización, una reputación técnico-profesional que los hace sobresalir en el mercado laboral para encontrar trabajo.

[GDU-284]... de la mano también po, el nombre, hay muchos que me han dicho, “no yo necesito ganar experiencia, tal como decía XXXXXXXXXXXX poner rhona ahí tiene un peso después po. (Otro p: claro)

La **estabilidad económica** refiere a la renta que ofrece RHONA a sus trabajadores. Ésta ofrece la posibilidad de permanecer en la empresa a estos últimos, asegurando una calidad de vida vinculada a los aspectos económicos, valorada por los mismos.

[GDU-290]... yo creo que va por un tema de la estabilidad, porque dentro de la zona tampoco es tan mal pagado, uno podría irse a Santiago y ganar más pero el costo-beneficio es mayor, por ahí yo creo que va.

La **Jornada laboral humanizante** refiere a un valor organizacional que respeta el horario de trabajo. Lo anterior no tiene que ver con la cantidad de horas ni cuanto se paga sino que el resultado del desempeño laboral permite que exista una diferenciación del tiempo-familia y del tiempo-trabajo.

[GDU-308]... un horario conveniente, la cercanía con la familia que es lo que yo creo que es algo primordial, de verdad que para los que somos padres es primordial.

P: y yo agrego también a eso de que, bueno se ve mucho en la gente de producción, también en la gente administrativa que le permite estudiar una 2da carrera, hacer continuidad de estudio, el tema del horario le favorece mucho.

5. Gestión del bienestar

Refiere a una organización que, dentro de su plan de gestión, valora del mismo modo las dimensiones de la trayectoria y planes de carrera, conciliación laboral y personal; salud y buenos hábitos de sus trabajadores. En RHONA, por tanto, el bienestar se concibe como la tarea de brindar apoyo en aspectos psicosociales, donde la empresa a pesar que cumple con todo lo legal, tiene gestos con sus trabajadores, se preocupa de ellos generando instancias para conocerse y/o para almorzar.

Las subcategorías son:

- A. Convivencia laboral vinculante como tarea organizacional.
- B. Apoyo psicosocial al trabajador

La **convivencia laboral vinculante como tarea organizacional** refiere a que la organización muestra interés por construir lazos que superen la dimensión exclusivamente laboral y se constituya en una identidad de relaciones vinculantes.

[GDU-354]... Charlas! Después, que igual tiene algo de TI, todo este informativo en las pantallas, de repente te informan de los cumpleaños, convenios, los equipos nuevos por ejemplo, cuando se sumó panamericana (otro p: gente nueva también) gente nueva de repente ahhh este tipo de donde es, ah claro de repente tenemos foto en el correo entonces más o menos podemos (otro p: claro) como cachar aunque nunca lo hay visto, lo tratas como que ya tuviera (risas) tuviera tiempo. Esa instancia de poder saber en que anda el otro, como bien dice XXXXXXXXXX el tema de los concursos, o sea todo lo que es información se ha tenido como más acceso a la información que digamos que es general.

El **apoyo psicosocial al trabajador** refiere a la práctica de ayuda que ofrece RHONA hacia sus trabajadores vinculado a sus problemas extralaborales.

[GDU-391]... Yo tuve un periodo bien complejo familiar eeh que duro app tres años y yo tenía chipe libre, o sea yo no le avisaba a nadie, pescaba mis cuestiones y me iba un día completo, nunca nadie me puso un pero durante 3 años ojo, durante tres años. No fue un periodo corto , fueron 3 años donde yo tenía chipe libre para salir, perderme un día completo, varios días en la semana, pescaba mis cosas, me iba una mañana completa, nunca nadie me dijo como dice acá XXXXXXXX (risas) nunca nadie me dijo “hazlo, no lo hagas” nadie me puso malas caras, nadie nunca me pregunto , siempre fue como entendido y eso (otro p: está bien) también lo encuentro que es apoyo po (otro p: si por supuesto).

6. Cambio organizacional no estructurado.

Refiere a que en RHONA se vive un proceso que está constituido por dos condiciones: en primer lugar, el cambio organizacional implementado como estrategia de desarrollo y en segundo lugar, una serie de características flexibles que se vinculan a flujos de información y/o a maneras de interacción sobre la toma de decisiones por parte de los cargos de dirección.

Las subcategorías son:

- A. Convicción de una posibilidad real de cambio
- B. Proceso conflictivo en desarrollo
- C. Desarrollo de prácticas informales

La **convicción de una posibilidad real de cambio** hace referencia a que los trabajadores de RHONA vislumbran la posibilidad de desarrollar sus tareas y funciones de manera más eficiente y eficaz en relación a su desempeño pese al cambio estructural implementado como estrategia de desarrollo.

[GDU-131] o sea yo lo veo así, existe la posibilidad y si tu teni la disponibilidad de hacerlo distinto, pucha se puede po.

El **Proceso conflictivo en desarrollo** refiere a flujos de información sobre la toma de decisiones por parte de los cargos de dirección que hacen que el cambio se torne confuso

Desarrollo de prácticas informales hace referencia al modo en el cual los trabajadores de RHONA desarrollan sus tareas organizacionales. Este modo se vincula al desarrollo de funciones que, en varias ocasiones se realizan de forma intuitiva

[GDU-508]... yo creo que pecamos mucho de (otro p: informalidad) de ser informales de armar castillos en el aire, no estar alineados con los objetivos

entonces ahí yo creo que (otro p: con el óptimo local, claro, o sea para mí es bueno, pero para la organización no es bueno, a lo mejor falta análisis, no tenemos una cultura analítica)

P: no po, somos muy de (chasquia los dos dos veces) vamos para acá vamos para allá y andar apagando incendios (risas).

7. Prácticas organizacionales resilientes

Hace referencia a prácticas resilientes en un contexto de alta presión laboral, de un cambio no estructurado, ni que tiene alineamiento organizacional definido, pero que evidencia un compromiso organizacional porque el desempeño de los trabajadores recae en la excelencia de todas formas.

Las subcategorías son:

- A. Desafío constante.
- B. Desarrollo profesional habilitante

El **desafío constante** hace referencia a que el trabajo presenta muchos procesos que son en concreto desafíos personales y organizacionales, donde los trabajadores deben adecuarse aún.

[GDU-549]... yo comparto un poco lo que dice XXXXXXXXXXXX el tema del desafío, por ejemplo para mí personalmente el tema de la certificación fue un tremendo desafío porque fue algo de lo que no sabíamos nada y que había que estudiarse las normas, hacer las capacitaciones, los cursos y lograr certificarnos off (risas tímidas) sí. (Otro p: estresante, un periodo estresante para ustedes) claro pero aprendimos hartito.

El **desarrollo profesional habilitante** hace referencia al proceso a través del cual los trabajadores en RHONA toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades y así estos obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la misma empresa, de forma técnico-

profesional.

[GDU-534]... lo que más, yo que estoy en contacto con un mundo enorme en lo que yo estudie, en la parte eléctrica, en ingeniería eléctrica, tanto nacional como de proveedores de fuera, proveedores europeos, americanos, chinos y eso es súper enriquecedor en el día a día, casi como estar constantemente actualizando, actualizando, eso lo encuentro excelente, eso es lo mejor creo yo.

B) Codificación Axial

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir del procedimiento de unión o reagrupación de los datos, posterior a la codificación abierta. El propósito de este segundo proceso de codificación es identificar un fenómeno que se configure como la idea fundamental, acontecimiento central o incidente crítico al cual se orientan las acciones o interacciones, o con el cual se relacionan el conjunto de categorías producidas. Se establecen de este modo conexiones entre categorías y subcategorías, sin, todavía, desarrollar una categoría central. (Donoso, 2015)

Se establece como fenómeno aquellos aspectos referidos a la ***emergencia de un compromiso organizacional resiliente vinculado a la experiencia que viven los trabajadores RHONA en relación a su contrato psicológico relacional*** implicado en las acciones concretas y significados relevados por los participantes del grupo de discusión.

A partir de la pregunta central de la presente investigación y desde la que se guía la codificación, se establecen relaciones entre los aspectos que configuran al fenómeno antes referido, con el objetivo de producir modelos comprensivos que contengan los aspectos más destacados que se presentan en los resultados.

De este modo, y en consideración de lo anterior, se establecen relaciones entre las categorías que se aproximan a una comprensión amplia de los relatos de los participantes del grupo de discusión y, paralelamente, se asocian aquellas categorías que se orientan hacia una comprensión específica del fenómeno mencionado con anterioridad.

La codificación axial elaborada a partir de los datos se compone de las siguientes dimensiones:

a) Dimensión del compromiso organizacional

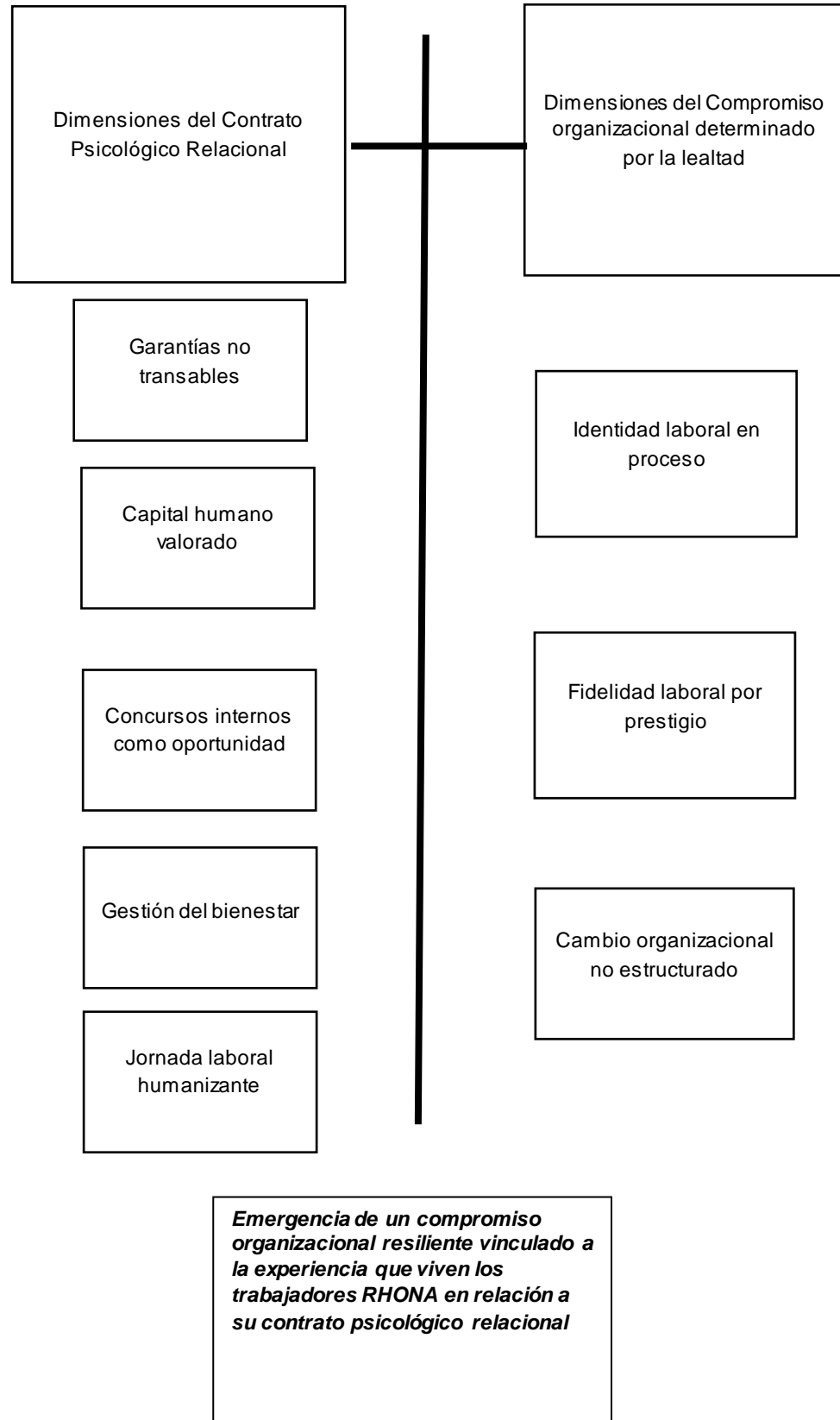
- Membresía
- Identificación
- Lealtad

b) Dimensión del contrato psicológico.

- Relacional
- Transaccional

Por tanto, se plantean relaciones hipotéticas entre aquellos aspectos que se destacan en los resultados, ya sea porque dan cuenta de las características de la emergencia de un compromiso particular dada la experiencia de los trabajadores o porque vislumbran una comprensión más amplia del fenómeno central.

El siguiente esquema grafica los resultados de la codificación axial:



Como se observa en el esquema anterior, se puede inferir que tres de las categorías descritas en la fase de codificación abierta, a saber, identidad laboral en proceso, fidelidad laboral por prestigio y cambio organizacional no estructurado, pertenecen a la dimensión del compromiso organizacional relacional y cuatro subcategorías, a saber garantías no transables, capital humano valorado, jornada laboral humanizante y concursos internos como oportunidad y una categoría, a saber, gestión del bienestar pertenecen a la dimensión del contrato psicológico determinado por la lealtad.

Las categorías y subcategorías forman parte de un fenómeno mayor, en tanto hacen referencia a una acción planificada, pero no estructurada de cambio organizacional como estrategia corporativa en el marco del desarrollo organizacional. Este fenómeno se vincula directamente a la experiencia que viven los trabajadores RHONA en relación a su contrato psicológico como determinante de un compromiso organizacional.

En relación al compromiso organizacional, las categorías que engloba, a saber, identidad laboral en proceso, fidelidad laboral por prestigio y cambio organizacional no estructurado hacen referencia a:

- La identidad de los trabajadores de RHONA, en cuanto a los valores organizacionales que la misma organización pretende seguir como estrategia organizacional, se vincula al reconocimiento que les entrega el mercado por una excelencia técnica-eléctrica y en relación a su competencia pese a estar en un proceso de cambio estructural en el marco del desarrollo organizacional. En este sentido, la identidad del trabajador de esta organización está redefiniendo sus valores organizacionales con los cuales poder identificarse.
- Sumado a lo anterior, la permanencia de los trabajadores de RHONA está dada por la experiencia que luego tributa para un crecimiento técnico-profesional, ya que la experiencia de trabajar en RHONA entrega, a sus

trabajadores una vez desvinculados de la organización, una reputación técnico-profesional que los hace sobresalir en el mercado laboral para encontrar trabajo.

- Además refiere a que en RHONA se vive un proceso que está constituido por dos condiciones:
 1. El cambio organizacional implementado como estrategia de desarrollo.
 2. Una serie de características flexibles que se vinculan a flujos de información y/o a maneras de interacción sobre la toma de decisiones por parte de los cargos de dirección.
- Lo anterior hace referencia a que los trabajadores de RHONA vislumbran la posibilidad de desarrollar sus tareas y funciones de manera más eficiente y eficaz en relación a su desempeño pese a que el cambio estructural implementado como estrategia de desarrollo sea un proceso conflictivo en desarrollo. Esto último se vincula a formas de manejo de información sobre la toma de decisiones por parte de los cargos de dirección que hacen que el cambio se torne confuso. En ese sentido el desarrollo de prácticas informales se relaciona al desarrollo de funciones que, en varias ocasiones se realizan de forma intuitiva.
- El compromiso organizacional, por tanto, de los trabajadores de RHONA, está dado por prácticas resilientes debido a las altas expectativas de desempeño, constante cambio y por la reputación y prestigio que la organización tiene a nivel técnico y eléctrico que beneficia a sus trabajadores a nivel técnico-profesional.

Por otro lado la categoría “gestión del bienestar” más las subcategorías “garantías no transables”, “capital humano valorado”, “concursos internos como oportunidad” y “jornada laboral humanizante” pertenecen a una dimensión más amplia llamada Contrato psicológico y hacen referencia a:

- El bienestar se concibe como la tarea de brindar apoyo en aspectos psicosociales, donde RHONA a pesar de que cumple con toda la

normativa legal, tiene gestos con sus trabajadores, se preocupa de ellos, los apoya en momentos familiares complicados, genera instancias para conocerse y/o para almorzar. En ese sentido, la convivencia laboral vinculante es una tarea organizacional en la que RHONA muestra interés por construir lazos que superan la dimensión exclusivamente laboral y se constituye en una identidad de relaciones vinculantes.

- Por otro lado, refiere a que RHONA ofrece una garantía no transable que se vincula al respaldo que brinda a sus trabajadores en cuanto a la renta que paga, luego de que estos últimos desempeñan sus tareas y funciones de manera correcta.
- Además, hace referencia a que RHONA ofrece la posibilidad de reinventarse técnico-profesionalmente a sus trabajadores través de capacitaciones y cursos de especialización técnico-profesional que ofrecen la oportunidad de cumplir con las tareas de manera eficiente
- Por otra parte, hace referencia a cómo RHONA ha utilizado sus recursos internos para afrontar el cambio estructural y los desafíos vinculados. Además hacen referencia a reubicaciones en los nuevos puestos de trabajo debido al cambio estructural que se realizan como estrategias de proyección laboral.
- Por último, refiere a un valor organizacional que respeta el horario de trabajo. Lo anterior se vincula con que el resultado del desempeño laboral permite que exista una diferenciación del tiempo-familia y del tiempo-trabajo.

En el marco de la implementación de un cambio estructural como estrategia laboral para el desarrollo de la organización, los trabajadores de RHONA al desempeñarse en sus funciones, experimentan la satisfacción de cumplir con su trabajo en el momento, sin embargo a nivel colectivo, RHONA aparece como una empresa intuitiva, en oportunidades más bien errática, abierta al cambio, pero también normativa en la lógica de que también a veces las buenas ideas no se implementan y se vuelve siempre a la forma inicial de

planificación. Lo anterior hace que el elemento de la resiliencia se vincule a los trabajadores en su experiencia de trabajo como esa capacidad de respuesta técnico-profesional para responder y resolver frente a las tareas y distintos desafíos organizacionales que se dan en un contexto de altas expectativas de desempeño y alto flujo de información sobre la toma de decisiones por parte de los cargos de dirección.

Por otra parte, el contrato psicológico relacional que se da en RHONA se configura por una serie de elementos que se mencionan con anterioridad, a saber, garantía no transable, capital humano valorado, concursos internos como oportunidad, gestión del bienestar y jornada laboral humanizante, lo que se constituye en un acuerdo abierto entre las partes para entablar y mantener una relación laboral de largo plazo. Los lazos afectivos y la aparición de tendencias de afiliación han favorecido las prácticas resilientes, llevando por consecuencia a la aparición de un compromiso resiliente.

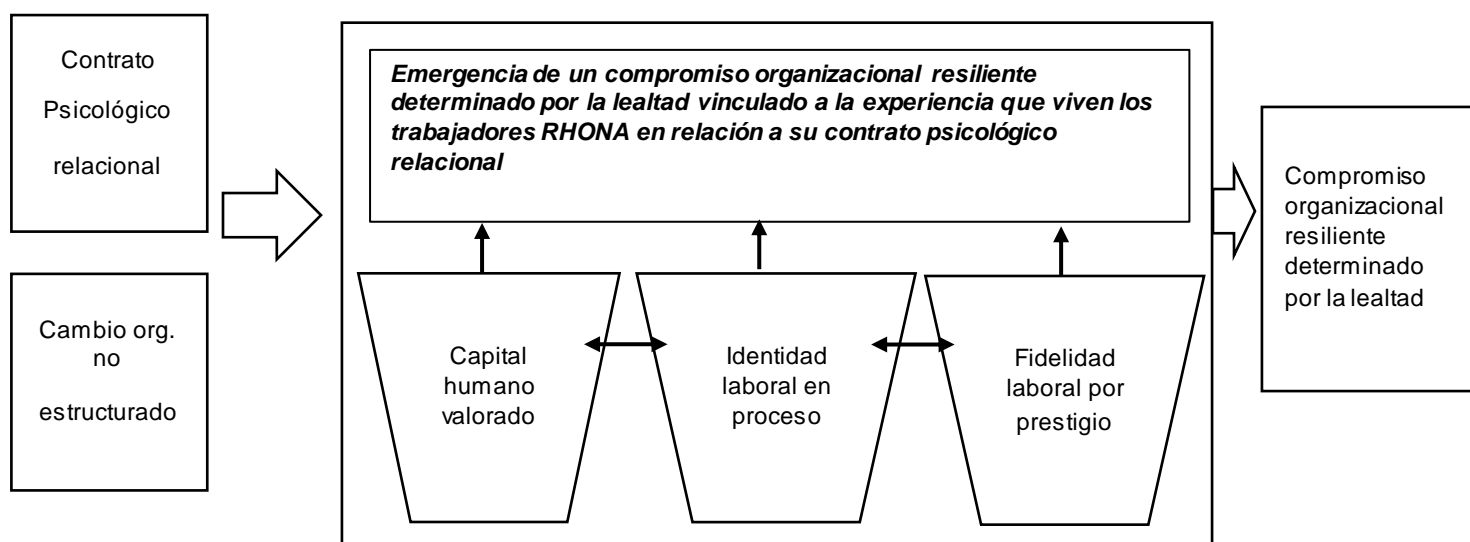
En consecuencia de lo anterior, RHONA se esfuerza por mantener relaciones que tengan componentes que van más allá de lo contractual formal, y por tanto, obtiene como resultado un grado de implicancia en la tarea, vale decir, de compromiso por la meta que tiene las características de lealtad laboral explícita. En ese sentido, la lealtad se vincula a una imagen proyectada hacia lo externo que es muy valorada por los trabajadores y son ellos mismos los que defienden esa imagen.

En conclusión, la existencia de un compromiso organizacional resiliente está dado por la existencia de un contrato psicológico fuertemente vinculado a aspectos relacionales, es decir, a aquellos que tienen que ver con la convivencia, con la idea de promoción y desarrollo, o como reverso a compensaciones económicas, materiales o de beneficios y que le dan el fundamento a un compromiso organizacional condicionado por la lealtad explícita de los trabajadores al cumplimiento de sus tareas, a la obtención de metas y al crecimiento y desarrollo de la organización.

C) Codificación selectiva

Se presentan en este apartado los resultados de la codificación selectiva desarrollada en base a las dos etapas anteriores: codificación abierta y codificación axial. En esta codificación se realiza la selección de la categoría central, el establecimiento de relaciones con otras categorías, la validación de estas relaciones y la completación de las categorías que necesitan mayor precisión y/o desarrollo (Saavedra, 2005).

El siguiente esquema expone los resultados de la codificación selectiva:



Codificación Selectiva (Elaboración propia)

Como se señala en el esquema, la emergencia de un compromiso organizacional resiliente determinado por la lealtad vinculado a la experiencia que viven los trabajadores RHONA en relación a su contrato psicológico relacional se establece como fenómeno central. Por otro lado, el contrato psicológico relacional y el cambio organizacional, no estructurado, como estrategia laboral para el desarrollo organizacional son elementos que determinan o condicionan una determinada experiencia para los trabajadores. Esa experiencia se vincula directamente con el reconocimiento del capital humano, con fuertes componentes

identitarios que se dan incluso en los procesos de trabajo, con una experiencia fidelizada respecto del trabajador y su pertenencia a la empresa porque es una empresa prestigiosa a nivel técnico eléctrico.

Las categorías consideradas como soporte del fenómeno central hacen referencia a:

- El modo de gestión que utiliza RHONA para con sus recursos internos. Dicha gestión se vincula a un proceso que facilita la posibilidad de enfrentar el cambio estructural y los desafíos asociados.
- La identidad de los trabajadores de RHONA se vincula al reconocimiento que les entrega el mercado laboral por una excelencia técnica-eléctrica, puesto que entrega prestigio y reconocimiento, ya que la experiencia de trabajar en RHONA luego contribuye para un crecimiento técnico-profesional que entrega mayores ventajas curriculares en procesos de selección, sin embargo esta identidad se encuentra supeditada al cambio organizacional en tanto se vincula a una redefinición de valores organizacionales con los cuales pueda identificarse.
- La renta que ofrece RHONA a sus trabajadores abre la posibilidad de permanencia, otorgando una calidad de vida vinculada a los aspectos económicos, valorada por los mismos.
- Un valor organizacional que respeta el horario de trabajo. Esto se vincula al resultado del desempeño laboral en tanto permite la existencia de una diferenciación del tiempo-familia y del tiempo-trabajo.

A partir de la presentación de los resultados obtenidos, a través del proceso de codificación abierta, axial y selectiva, es posible señalar la siguiente conclusión aproximativa:

El compromiso organizacional resiliente reflejado tiene alto grado de significancia a propósito del elemento de la lealtad. La lealtad no está en función

sólo del hecho de estar en una condición contractual, sino de ser parte de una comunidad de significados y sentidos, del hecho de ser parte de RHONA como algo que hay que resguardar (proteger de una exterioridad, de un agente externo, de una catalogación, valoración externa y también de una implicancia afectiva), es decir, RHONA se esfuerza por conservar relaciones que tengan componentes vinculados más allá de lo contractual formal, y por tanto, obtiene como resultado un grado de implicancia en la tarea de compromiso por la meta que tiene las características de lealtad laboral explícita.

En conclusión, para los trabajadores de RHONA la experiencia del contrato psicológico relacional es importante debido a que genera impacto en su desempeño, generando un compromiso organizacional resiliente. Esto se reflejaría en la calidad de bienestar y desempeño servicios entregados o en el nivel de la productividad de los mismos, por lo que las diferentes maneras en la que RHONA se desarrolla en su entorno y se relaciona con sus clientes sería consecuencia de la existencia de los contratos psicológicos relacionales dentro de la organización y su influencia en el nivel de compromiso organizacional resilientes de los trabajadores.

Discusión y conclusiones

Al momento de trazar el problema central de la investigación realizada, este se formuló desde una perspectiva centrada sólo en el contrato psicológico como una dimensión a estudiar de manera solitaria. Sin embargo, en el curso de la investigación, se pesquisaron varios elementos descritos con anterioridad en el marco teórico que hicieron variar el foco de análisis y lo relacionaron al compromiso organizacional como una dimensión que permite un vínculo con la organización, tema central que a groso modo, pretende responder este apartado. Por lo tanto, redefiniendo el eje central de la investigación es que se vincula el contrato psicológico como una dimensión que permite abordar, desde la experiencia y los significados construidos a propósito de este, el compromiso organizacional como un ámbito de intervención sobre el vínculo entre trabajadores y su organización.

A continuación se discuten los resultados de la investigación organizados en base a los objetivos específicos. El propósito de lo anterior reside en intentar darle una respuesta aproximada, pero final a la pregunta de investigación.

Características de la relación laboral que elaboran los trabajadores de RHONA S.A. con su organización

La relación laboral en RHONA se encuentra mediada por la gestión de un cambio estructural como proceso estratégico de desarrollo organizacional cuyo fin es propiciar un conjunto de transformaciones de la estructura de la organización para corregir desequilibrios estructurales dentro de la misma. Es por esto que la relación se encuentra influenciada por altas expectativas de desempeño, entendiendo este último como aquellas acciones o comportamientos observados en los trabajadores que son relevantes para los objetivos de la organización. En ese sentido el desempeño de los trabajadores se considera la **piedra angular** para desarrollar la efectividad y éxito de la organización. No obstante lo anterior, la organización se ha propuesto una tarea que le agrega

valor a la relación laboral. Esta tarea hace referencia a la generación de una convivencia laboral vinculante, entendiendo esta última como una tarea donde la organización muestra interés por construir lazos que superan la dimensión exclusivamente laboral y se constituya en una identidad de relaciones vinculantes entre los trabajadores y la empresa.

Por último, RHONA aporta a la relación laboral un elemento más transaccional del contrato y que se vincula a una estabilidad económica. Lo anterior refiere al compromiso que se establece en la misma relación sobre el pago de la renta acordada en la fecha establecida como una garantía no transable la cual es muy valorada por los trabajadores, ya que asegura una calidad de vida vinculado a aspectos económicos personales.

En síntesis, las características anteriores permiten conocer y comprender los significados que elaboran los trabajadores sobre el compromiso organizacional vinculados al contrato psicológico que rápidamente se transforma en una experiencia.

Significados que elaboran los trabajadores de RHONA S.A. sobre el compromiso organizacional y la experiencia con el contrato psicológico

El capital humano valorado es una categoría dentro del análisis que da cuenta de cómo RHONA en su gestión, para afrontar el cambio estructural y los desafíos asociados, ha utilizado sus recursos internos vinculados a una movilización organizacional. Lo anterior, ha hecho que estos últimos elaboren significados que se vinculan a aspectos de valoración positiva de la relación laboral. No obstante a lo anterior, la identidad interna se encuentra en un proceso de estructuración-identificación con los valores organizacionales, vale decir, los trabajadores a propósito de los resultados del grupo de discusión no se sienten identificados con los valores organizacionales que hoy implementa la empresa,

pero se encuentran en un proceso de cambio para su redefinición e identificación con los mismos.

Por otra parte, la identidad y el proceso identificador de los trabajadores de RHONA, en concordancia con los significados construidos sobre la relación laboral, se juega en una dimensión externa (sometida a la evaluación de las otras empresas y trabajadores del rubro) por la reputación técnico-eléctrica que tiene la organización, la cual mantiene comprometidos a los trabajadores mientras el proceso interno se encuentra en proceso. Por lo tanto, es desde esta experiencia que elaboran los trabajadores de RHONA, que se da pie a comprender un vínculo laboral. Éste último admite la categorización en 3 grandes categorías de significados que abre la posibilidad a la comprensión de las conclusiones.

Categorización de los significados que elaboran los trabajadores de RHONA S.A. sobre su compromiso organizacional y el vínculo del contrato psicológico

Los trabajadores de RHONA, refieren en su experiencia una gestión del bienestar por parte de la empresa que valoran como positiva para con el desarrollo laboral y personal de ellos mismos. En términos generales, la gestión del bienestar se comprende como un proceso permanente orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador y el mejoramiento de su calidad de vida y el de su familia; así mismo debe permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia y eficiencia. En concreto, para los trabajadores de RHONA la gestión de este bienestar por parte de la organización, se vincula a la tarea de brindar apoyo psicosocial, donde la empresa a pesar que cumple con todo lo legal, tiene gestos con sus trabajadores, se preocupa de ellos generando instancias para conocerse y/o para almorzar por ejemplo.

Para entender el vínculo conceptual entre **contrato psicológico-compromiso organizacional** de los trabajadores de RHONA, experimentado en un contexto de cambio estructural, con todos los desafíos, labores, quehaceres y tareas vinculadas a un contexto de alta presión laboral, sin un alineamiento organizacional definido, la gestión del bienestar (categoría de aspectos más relacionales) emerge como una de las categorías más relevante que ayuda a comprender cómo es que se articula en la experiencia de los trabajadores, el hecho de generar prácticas organizacionales resilientes y cumplir con el desempeño esperado por los cargos de dirección en criterios de eficacia.

De acuerdo con lo anterior, es necesario efectuar una precisión teórico-utilitaria. Esta salvedad hace referencia a la dimensión del fenómeno de la resiliencia, puesto que podría refutarse la idea de una resiliencia colectiva. Sin embargo, posterior al análisis de contenido realizado en esta investigación, el concepto en cuestión se esgrime debido a su utilidad, ya que permite expresar la profundidad necesaria para explicar el fenómeno. La resiliencia, en términos concretos por tanto, sirve para definir a trabajadores que a pesar de una serie variables contextuales, que presionan, que fuerzan, que atosigan una experiencia subjetiva, logran elaborar ciertas estrategias para llevar a cabo un proyecto de vida, plantearse metas y reconstruir una biografía. Se plantea a nivel organizacional este concepto, entonces, porque el foco de esta investigación no es realizar una hipótesis sobre el uso ad hoc del concepto, sino dar cuenta de la experiencia de los trabajadores dentro de este contexto particular.

En la próxima sección se presenta una síntesis final de las conclusiones de la presente investigación para luego dar paso a las reflexiones.

En la experiencia de los trabajadores de RHONA se evidencia un Contrato Psicológico Relacional. Este tipo de contrato psicológico determina un compromiso organizacional resiliente fuertemente influenciado por el componente de la lealtad, resguardando tanto la inversión del capital humano

como la ventaja competitiva que se genera a través de la retención de este último. De acuerdo a lo anterior, se establece una relación directa entre lealtad y el aspecto relacional del contrato, entre otras cosas, puesto que en las relaciones laborales no sólo se busca eficacia y eficiencia, sino lealtad. En consideración de lo anterior, el compromiso organizacional resiliente, evidenciado en la experiencia de los trabajadores de RHONA, tiene un favorable grado de significancia a propósito de esta última dimensión. La lealtad, no está en función sólo de una condición contractual, sino de ser parte de una comunidad de significados y sentidos del hecho de ser parte de RHONA como algo que hay que resguardar (proteger de una exterioridad, de un agente externo, de una catalogación, valoración externa y también de una implicancia afectiva) Es decir, RHONA se esfuerza por mantener relaciones que tengan componentes que van más allá de lo contractual formal, y por tanto, obtiene como resultado un alto grado de implicación en la tarea de compromiso por la meta que tiene las características de lealtad laboral explícita.

La emergencia de este tipo de Compromiso Organizacional en los trabajadores de RHONA se vincula, entonces, al resguardo de una imagen corporativa (prestigio) que, a pesar de encontrarse en un proceso de cambio como estrategia laboral, busca un desempeño de excelencia en cuanto a sus funciones y tareas. Lo anterior encuentra sustento en la formación de relaciones laborales que traspasan la formalidad y se direccionan hacia vínculos de fidelidad entre pares. Por esto el compromiso organizacional se caracteriza como resiliente, porque pese a encontrarse en constante presión debido a un trabajo que posee altas expectativas de desempeño, alto flujo de tareas y constantes objetivos que cumplir, los trabajadores cumplen con su trabajo.

La resiliencia en la concepción teórica desde la psicología clínica hace referencia habilidad innata o adquirida que poseemos los seres humanos en la que confluyen capacidades y fortalezas y que gracias a estas podemos lograr cambios positivos individuales y/o grupales. En esencia es la capacidad de

recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad y de desarrollar competencia social, académica y vocacional pese a estar expuesto a acontecimientos adversos, al estrés grave o simplemente a las tensiones inherentes al mundo de hoy (Cyrulnik, s/f). Por lo tanto, los trabajadores responden a esta situación laboral de una presión constante en términos de resultados o de criterios de eficacia y eficiencia tradicional, pero a propósito de sentirse compensados con un **contrato psicológico relacional** donde las relaciones laborales son el fundamento de la continuidad, del éxito colectivo general.

Es por la existencia de un contrato psicológico fuertemente vinculado a aspectos relacionales, es decir, a aquellos que tienen que ver con la convivencia, con la idea de promoción y desarrollo, sumado a compensaciones económicas, materiales o de beneficios que es posible comprender cómo emerge un compromiso organizacional determinado por la lealtad explícita de los trabajadores relacionado con el cumplimiento de sus tareas, a la obtención de metas y al crecimiento y desarrollo de la organización.

Por otra parte, además del contexto organizacional de RHONA, es posible plantear como antecedente la historia familiar que ha determinado la conformación de la empresa en el sentido de que existe un espíritu resiliente que se ha mantenido hasta la actualidad, a pesar de los importantes cambios organizacionales. Ese espíritu habitualmente se vincula al crecimiento y desarrollo de la empresa familiar, pese a experimentar adversidades. Lo anterior se explica puesto que la mayoría de las empresas familiares poseen, incluso como fundamento, esa adversidad contextual, ya que es una familia la implicada. Una familia como dimensión subjetiva tiene un fuerte componente afectivo, de lealtad, pertenencia, etc. todos elementos del compromiso organizacional, no obstante, se escoge el componente lealtad para definir el compromiso de los trabajadores debido a la aparición en el relato de los mismos.

Reflexiones

Utilidad del enfoque metodológico

La metodología de esta investigación aporta un nuevo método de análisis que ayuda a comprender en profundidad la relación entre los dos conceptos claves del seminario, es decir, contrato psicológico – compromiso organizacional. Esto, en el sentido de que el contrato psicológico funciona como herramienta para la interpretación e intervención del compromiso que genera un trabajador con su organización en relación a los términos y condiciones del intercambio entre ellos. Se utilizó el grupo de discusión como técnica de producción de información puesto el grupo de discusión produce, mediante conversaciones, una lectura que vincula a los sujetos de un colectivo o “comunidad” (en este caso los trabajadores de RHONA). Así, reproduce un discurso grupal o palabra común. En coherencia con lo anterior, se utilizó esta metodología porque se quería profundizar en los sentidos y significados que están vinculados a una experiencia que es concreta y real. Esta experiencia subjetiva se valida así misma por su mera existencia y cuya importancia se encuentra vinculada a su contexto particular. Es por lo anterior que se considera fundamental y que ha sido acuñada para explicar y describir el fenómeno particular de esta investigación.

Aporte a la psicología organizacional

En la línea de las reflexiones anteriores, estableciendo el modo en que logra aportar una tesis como esta, de tipo cualitativa, que vincula dos elementos conceptuales que podrían revisarse por separado, a una nueva lectura del fenómeno compromiso organizacional desde la psicología organizacional se puede plantear que la historia de RHONA posee una característica que se ha mantenido en el tiempo, aun cuando ha habido una expansión concreta de sucursales, números de trabajadores de planta, administrativos, vale decir, hay un espíritu común, y ese espíritu común se relaciona, al parecer, con la familia como principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño. En este sentido, la familia aporta a la empresa, no solo sus valores, sino aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos

miembros que la forman. Una organización es retrato de sus miembros (Gutiérrez, 2002). La influencia de estos comportamientos en la gestión de la empresa familiar se lleva a cabo por lo que se denomina cultura familiar, que no son más que los valores concretos que se practican dentro y fuera de la familia por cada uno de sus diferentes miembros (Gutiérrez, 2002).

Las empresas familiares son normalmente dirigidas por sus dueños. Por su tamaño, la mayoría pymes, estas empresas son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos en su entorno, pero con frecuencia tienen dificultades para anticiparse a ellos. Los trabajadores acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa. Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen. (Molina, Botero y Montoya. 2016) En este sentido, RHONA, como empresa familiar en su constitución, enfrenta presiones y fuerzas contextuales que mejoran o retrasan el desempeño estratégico, afectando la experiencia de un contrato psicológico relacional de sus trabajadores que determina, según esta tesis, un compromiso organizacional resiliente fuertemente influenciado por la lealtad. De lo anterior, se desprende cómo es que RHONA, que posee un núcleo de formación familiar, que mantiene prácticas que se cristalizan en el tiempo, que posee ritos, mitos, trayectorias y tradiciones ha seguido con su funcionamiento a pesar de la adversidad contextual.

El desafío más grande que le plantea a la psicología organizacional una tesis como esta refiere al enfoque utilizado habitualmente para evaluar compromiso organizacional, puesto que esta se vincula, a propósito de la nueva usanza del contrato psicológico, a una investigación que, en la mayoría de los casos, pretende explorar la superficie del fenómeno. Es por ello que se hace necesario problematizar, indagar y profundizar sobre el contrato psicológico a propósito de la utilidad que esta conceptualización entrega sobre la evaluación y comprensión del compromiso organizacional en los trabajadores como una dimensión crítica en la dinámica de las organizaciones.

En ese sentido y para concluir, el aporte de esta tesis a RHONA en su futuro desarrollo desde una psicología organizacional de los procesos subjetivos, es contribuir a problematizar y promover este nuevo abordaje metodológico como una metodología necesaria en el ejercicio de la profesión y particularmente de la investigación, ya que permite comprender, desde los aspectos más profundos de la experiencia y significados asociados a ella, el compromiso organizacional de los trabajadores que se vinculan a una organización.

Referencias Bibliográficas

Albagli, E. Chovar, A. Luttini, E. Madeira, C. Naudon, A y Tapia, M. (2016). "Flujos Laborales: Evidencia para Chile con Micro datos del SII". División de Estudios, Banco Central de Chile

Alcover de la Hera, C. (2002) "El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales". Madrid: ediciones Universidad Complutense de Madrid.

Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.

Ampuero, C (2016) "Hacer guaridas: niñez y apropiación de espacio en una comunidad de Valparaíso

Böhrt, R, Solares, L. Y Romero, C. (2014) Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad.

Burgos, P. (2012) "El desarrollo del contrato psicológico, como dimensión comprensiva de la permanencia laboral de técnicos de maquinaria pesada".

Canales, M. (S/F) "El grupo de discusión y el grupo focal"

Castilla, A. (2013). Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas. Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Claure, M. Y Böhrt, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad. Universidad Católica boliviana San Pablo.

Colegio de psicólogos de Chile (1999). Código de ética.
Recuperado de <http://colegiopsicologos.cl>

Cyrułnik, B. (s/f) “La resiliencia”
Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2801/1/UPS-QT01138.pdf>

Donoso, C. (2015) “innovación en la gestión de los servicios públicos: una experiencia de investigación-acción sobre la co-creación de servicios en la dirección de asuntos estudiantiles de la universidad de valparaíso.”

Edel, R. García, A. Y Casiano, R. (2007) “Clima y compromiso organizacional”.

García, J. (2010). “Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales”

González, M. Codagnone, T. (s/f) “la importancia de la tecnoestructura y el staff de apoyo en la organización de las instituciones de educación superior”

Guest, D. (1998). Is the psychological contracts worth taking seriously?.*Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664

Gutiérrez, S. (2002). “Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar”. (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España)

Hernández Sampieri, R. Fernández, C. Y Baptista, P. (2007) “Metodología de la investigación”. Quinta edición. Editorial mcgraw Hill.

Hernández Sampieri, R. Fernández, C. Y Baptista, P. (2010) “Metodología de la investigación”. Quinta edición. Editorial mcgraw Hill.

Irrizarry-Hernández, E. (2009). “La generación Y o generación milenaria: el nuevo paradigma laboral” Revista empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal Fall 2009/ Vol. 5 No. 2/ p.10

López, W. (2013) El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa.

López-Silva, P. (2013) Realidades, Construcciones y Dilemas. Una revisión filosófica al construccionismo social.

Marulanda, C. López, M. Y López, F (2016) “La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) de Colombia”

Mesino Rivero, L. (2009). “La globalización económica y sus implicaciones socio-culturales en América Latina”

Meyer, J., P., y Allen, N., J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. California: SAGE Publications, Inc.

Molina, Botero y Montoya. (2016) “Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis”

Natalicho, R. (2010) “Hambre de globalización”.

Navarro, M. Y Cabrera, E. (2008) Tipología de relaciones de empleo: una propuesta integradora.

Ng, T., y Feldman, D. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behaviour*, 73, 268-277.

Pozzi, S. (2013) Generación "Y": Sus expectativas laborales Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico.

Ramírez, C. (1999) "Modelos de las configuraciones de Mintzberg".

Richard, O., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S., y Taylor, E. (2009). Antecedents and consequences of pshychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62, 818-825.

Robbins, S. P., (1999). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A

Rocha, M y R.Böhr. (2004) Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad.

Romero, A. Vera-Colina, M. (2012) "La globalización posible: límites y alternativas"

Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*.

Rousseau, D.M. (1995). Psychological contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand oaks, CA: Sage.

Ruiz de Alba Robledo, J. (2013) “el compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno”

Saavedra, C. (2005) “aproximación al desarrollo actual de la psicología comunitaria, desde el análisis de las prácticas que ésta construye en el campo de la intervención social”

Salgado, A. (2007) “Investigación Cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos”

Selva, C. & Tresserra, O. (2014). Flexibilidad global, sinécdoque de progreso. *Athenea Digital*, 14(2),197-202.

Socovesa. (2013). Memoria Anual año 2013.

Sparkes, A. Y Devís Devís, J. (s/f) Investigación narrativa y sus formas de análisis: una visión desde la educación física y el deporte.

Szalay, B. Y Bryson (1974) “Psychological Meaning: Comparison analysis and theoretical implications”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(6)

Vallejos, L. (2014) El contrato psicológico en una gran empresa constructora: el lugar de los beneficios.

Anexos



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio “Compromiso Organizacional y contrato psicológico; una interacción crítica en la experiencia laboral de los trabajadores de RHONA S.A. sucursal Viña del Mar”

Esta investigación la lleva a cabo el alumno Matías-Andrés Serrano Figueroa, quien cursa su sexto año en la carrera de Psicología UNAB Viña del Mar y está realizando su práctica profesional en la gerencia de Personas de RHONA S.A. y cuyo propósito es titularse.

La investigación es de tipo cualitativa, no experimental y transversal. No posee financiamiento y es supervisada por el docente Claudio Donoso Montero.

El objetivo de esta investigación es conocer los significados asociados al compromiso organizacional que construyen los trabajadores de RHONA S.A. sucursal Viña del Mar, en la interacción con su contrato psicológico.

Los criterios de inclusión son:

- Cargos de gestión/administración⁶
- Mínimo 3 años en la empresa
- Ambos géneros
- Sucursal Viña del Mar
- Tipo de contrato plazo indefinido

⁶ Para esta investigación ambos términos se utilizan como sinónimo.

El número total de voluntarios requeridos es de 5 a 8.

El objetivo del grupo de discusión formado es generar un discurso sobre el tema anteriormente descrito. Lo que se persigue es que este conjunto de personas llegue a ser un grupo que produce un discurso respecto del tema propuesto.

No existen riesgos a los participantes.

No existe compensación económica por la participación del estudio, sin embargo poseen el derecho de un “coffe” una vez terminada la sesión.

La participación es de exclusivo carácter de voluntariedad.

En esta investigación se respetará la confidencialidad puesto que se garantiza el anonimato del(a) voluntario en cuanto a las respuestas, resultados y conclusiones.

Esta investigación recuerda el derecho a poder retirarse del estudio, en cualquier momento, sin explicación alguna.

Por tanto, yo _____, rut _____
declaro estar participando voluntariamente de la investigación, ya que me he informado previamente de ella y acepto colaborar.

Fecha_____

Firma_____